

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DEL GRUPO BENETTON  
EN AMÉRICA, EUROPA Y ASIA EN EL PERIODO 1992-2018**

**ANA GABRIELA VILLAVICENCIO TINIZARAY**

**ENERO, 2020  
QUITO – ECUADOR**

## DEDICATORIA

Para quienes hacen de mi vida algo especial:

Mamá, que eres para mí tan importante que el mundo a veces somos tú y yo.

Papá, mi querido rey amado que ilumina mis días con su amor cálido.

Hermano, por ser mi alegría y el regalo más bonito que me dio la vida.

A mi Chelita, que me llena con escucharla reír y verla sonreír.

A mi familia, por su apoyo, preocupación y amor incondicional.

Alicia y Denisse, por enseñarme el significado de la amistad dulce y sincera; son un tesoro.

A mis amigas de universidad, por su amistad, mil historias y risas compartidas.

Mi vida es más bonita con ustedes en ella.

A Dios, por todo lo que amorosamente he recibido de ti.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por nunca soltar mi mano, por ser amor, paz y calma.

A mis padres, que son mi amor y mayor orgullo.

A mi familia, que lo es todo para mí.

A Belén, mi directora de tesis, por ser guía, consejo y amiga.

A Paula, por creer en mí y en esta aventura.

A Andre y Mick, maestros especiales en mi vida.

A mis amigos, por ser aliento fresco cada día.

Valió la pena el esfuerzo.

A continuar el viaje, a perseguir sueños.

## ÍNDICE GENERAL

|        |   |    |
|--------|---|----|
| I.     | TEMA.....   | 1  |
| II.    | RESUMEN .....   | 1  |
| III.   | ABSTRACT.....   | 2  |
| IV.    | RIASSUNTO .....   | 3  |
| V.     | INTRODUCCIÓN .....  | 4  |
|        | CAPÍTULO I .....  | 6  |
|        | ESTRATEGIA DE MARKETING DEL GRUPO BENETTON .....              | 6  |
| 1.1    | Estrategia de Marketing del Grupo Benetton para América ..... | 6  |
| 1.1.1. | Mensaje de Publicidad .....                                   | 6  |
| 1.1.2. | Dimensión Cultural .....                                      | 8  |
| 1.1.3. | Marketing social y consecuencias.....                         | 13 |
| 1.2    | Estrategia de Marketing del Grupo Benetton para Europa .....  | 15 |
| 1.2.1  | Mensaje de la Publicidad .....                                | 15 |
| 1.2.2. | Dimensión Cultural.....                                       | 16 |
| 1.2.3. | Marketing social y consecuencias.....                         | 18 |
| 1.3    | Estrategia de Marketing del Grupo Benetton para Asia .....    | 19 |
| 1.3.1  | Mensaje de la Publicidad .....                                | 19 |
| 1.3.2. | Dimensión Cultural .....                                      | 20 |
| 1.3.3  | Marketing social y consecuencias.....                         | 23 |
|        | CAPÍTULO II .....   | 25 |
|        | COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....                           | 25 |
| 2.1    | Teorías del Comportamiento del Consumidor .....               | 25 |
| 2.1.1. | Teoría de la influencia social .....                          | 25 |
| 2.1.2  | Teoría con enfoque motivacional.....                          | 27 |
| 2.1.3  | Teoría de la personalidad del consumidor .....                | 28 |
| 2.2    | Consumidores de United Colors of Benetton.....                | 29 |
| 2.2.1  | Perfil del Consumidor Norte y Sudamericano .....              | 29 |
| 2.2.2  | Perfil del Consumidor Europeo .....                           | 34 |
| 2.2.3  | Perfil del Consumidor Asiático.....                           | 36 |
| 2.3    | Importancia del Marketing Social y Transcultural.....         | 39 |
| 2.3.1  | Marketing Social.....   | 39 |
| 2.3.2  | Marketing Transcultural.....                                  | 41 |
| 2.3.3  | Influencia Política .....                                     | 42 |

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO III.....   | 45 |
| ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE UNITED COLORS OF<br>BENETTON .....                          | 45 |
| 3.1 Análisis de United Colors of Benetton.....  | 45 |
| 3.1.1 Perfil de United Colors of Benetton.....  | 45 |
| 3.1.2 Organización del Grupo Benetton .....   | 49 |
| 3.1.3 Modelo del Negocio.....   | 50 |
| 3.2 Giro social de United Colors of Benetton mediante sus Operaciones Comerciales<br>Sostenibles..... | 54 |
| 3.2.1 Manejo del Impacto Social .....   | 54 |
| 3.2.2 Concientización y manejo del impacto ambiental .....  | 56 |
| 3.2.3 United Colors of Benetton en Derechos Humanos .....   | 58 |
| 3.3 Análisis de las campañas de United Colors of Benetton.....  | 60 |
| 3.3.1 Análisis de ventas .....  | 60 |
| 3.3.2 Análisis de la franquicia United Colors of Benetton .....                                       | 65 |
| 3.3.3 Impacto cultural en los consumidores.....   | 66 |
| VI. ANÁLISIS .....  | 69 |
| VII. CONCLUSIONES .....   | 72 |
| VIII. RECOMENDACIONES.....  | 74 |
| LISTA DE REFERENCIAS .....  | 75 |
| ANEXOS .....  | 83 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Perfil del consumidor Norte y Sudamericano.....         | 34 |
| Tabla 2: Perfil del consumidor europeo.....                      | 36 |
| Tabla 3: Perfil del consumidor asiático .....                    | 37 |
| Tabla 4: Perfil del consumidor de United Colors of Benetton..... | 38 |
| Tabla 5: Emisiones de CO2 .....                                  | 57 |
| Tabla 6: Reducción de Emisiones de CO2 .....                     | 58 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Ingresos de ventas en euros de 1995 a 2018.....                        | 61 |
| Gráfico 2: Valor en dólares de las acciones de 1995-2012.....                     | 64 |
| Gráfico 3: Representación en porcentaje de los ingresos por área geográfica ..... | 64 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1: Campaña “Países Unidos” de 1985.....   | 83 |
| Anexo 2: Campaña "Culturas Unidas" de 1986.....   | 84 |
| Anexo 3: Campaña "Países Unidos" de 1987 .....  | 84 |
| Anexo 4: Campaña "Hambre" .....   | 85 |
| Anexo 5: Campaña "IBELONG" junto a ACNUR.....   | 85 |
| Anexo 6: Campaña "End Violence Against Women Now!" en colaboración con ONU Mujeres en 2015..... | 86 |
| Anexo 7: Campaña "UnHate" de 2012 .....   | 86 |
| Anexo 8: Niveles de la sociedad según Veblen .....  | 87 |
| Anexo 9: Organización del Grupo Benetton.....   | 88 |
| Anexo 10: Distribución de los mercados de United Colors of Benetton .....                       | 89 |
| Anexo 11: Distribución y Logística de United Colors of Benetton .....                           | 89 |
| Anexo 12: Red de ventas del año 2018.....   | 90 |

## **I. TEMA**

### **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DEL GRUPO BENETTON EN AMÉRICA, EUROPA Y ASIA EN EL PERIODO 1992-2018**

## **II. RESUMEN**

La investigación procura realizar un análisis del cambio de estrategia de marketing de United Colors of Benetton con relación a la pérdida de imagen corporativa de la marca hasta el año 2018. Para ello, se realiza un estudio de la publicidad, la dimensión e impacto cultural de los diferentes mercados de Benetton: América, Europa y Asia. Además, se analiza y determina el perfil y el comportamiento del consumidor de United Colors of Benetton. Por otra parte, se analiza la estrategia de marketing de la marca italiana, su modelo de negocio y el giro social mediante sus operaciones comerciales sostenibles. Para finalizar, se analizan las ventas y franquicia de United Colors of Benetton a raíz de su estrategia y el impacto cultural en sus consumidores. En definitiva, esta investigación busca vincular al modelo de negocio de Benetton a su estrategia de marketing social y transcultural que deja de lado el contraste cultural, por lo que es necesario identificar el comportamiento del consumidor de United Colors of Benetton, el impacto o *shock* cultural y social que percibe y como se refleja en sus ventas e imagen corporativa.

**Palabras clave:** marketing transcultural, marketing social, publicidad, perfil del consumidor, comportamiento del consumidor, impacto cultural.



### **III. ABSTRACT**

This research analyzes the change of the marketing strategy of United Colors of Benetton and its relation to the loss of the brand's corporate image until 2018. In order to accomplish this, the author studies the United Colors of Benetton advertising, its dimension and cultural impact in Benetton's markets: America, Europe and Asia. In addition, the profile and behavior of the United Colors of Benetton consumer is analyzed and determined.

Furthermore, the marketing strategy, business model and social turn taken by the Italian brand is analyzed through its sustainable commercial operations. Finally, the sales and franchise of United Colors of Benetton are analyzed following its new strategy and the cultural impact it had on its consumers. In short, this work seeks to link the Benetton business model to its social and cross-cultural marketing strategy, therefore it is necessary to identify the behavior, cultural and social shock perceived by the United Colors of Benetton consumer, and how it is reflected on its sales and corporate image.

**Keywords:** cross-cultural marketing, social marketing, advertising, consumer profile, consumer behavior, cultural shock.

#### **IV. RIASSUNTO**

La ricerca cerca di effettuare un'analisi del cambiamento nella strategia di marketing di United Colors of Benetton in relazione alla perdita dell'immagine aziendale fino al 2018. Per fare questo, l'autora fa uno studio della pubblicità, della dimensione e dell'impatto culturale dei diversi mercati di Benetton: America, Europa e Asia. Inoltre, vengono analizzati e determinati il profilo e comportamento del consumatore di United Colors of Benetton. D'altra parte, la strategia di marketing del marchio italiano, il suo modello di business e la sua svolta sociale vengono analizzati attraverso le sue operazioni commerciali sostenibili. Infine, le vendite e il franchising di United Colors of Benetton vengono analizzati seguendo la sua nuova strategia e l'impatto culturale sui suoi consumatori. In breve, questo lavoro cerca di collegare il modello di business di Benetton alla sua strategia di marketing sociale e transculturale, quindi è necessario identificare il comportamento del consumatore di United Colors of Benetton, l'impatto culturale e sociale che percepisce, e come appare riflessa nella sua immagine commerciale e aziendale.

**Parole chiave:** marketing transculturale, social marketing, pubblicità, profilo del consumatore, comportamento del consumatore, impatto culturale.

## **V. INTRODUCCIÓN**

La investigación se desarrolla en la línea de investigación de Negocios Internacionales, en su división del marketing internacional.

La investigación tiene como objeto ofrecer un criterio académico sobre el impacto del cambio de estrategia de marketing de una tradicional a una estrategia de marketing social, en la imagen corporativa de una marca o compañía.

Es una tendencia que se relaciona con la responsabilidad social, el uso de publicidad con fines sociales, mas no el uso de marketing social como estrategia de marketing a escoger desde una perspectiva económica.

En el contexto internacional, United Colors of Benetton apuesta por una propuesta de negocio diferente, mediante una estrategia de marketing que opta por mostrar a sus consumidores problemáticas de carácter social. Benetton manifiesta que es necesario actuar y tratar la injusticia social, el respeto de derechos humanos, promover el desarrollo de los individuos y la comunidad. Para ello, United Colors of Benetton crea una estrategia de alcance global, que deja de lado las delimitaciones espaciales, que permite contrastar las diferencias culturales.

La investigación de titulación está redactada en una estructura que se divide en tres capítulos orientados a cumplir el objetivo general y cada uno un objetivo específico, análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

El objetivo general analiza el cambio de estrategia de marketing de United Colors of Benetton con relación a la pérdida de imagen corporativa de la marca hasta el año 2018.

Este objetivo se sustenta en los tres objetivos particulares que se desarrollan en cada capítulo.

El primero analiza la estrategia de marketing transcultural y social del Grupo Benetton, para ello se analiza el mensaje de la publicidad, la dimensión cultural, marketing social y consecuencias en los diferentes mercados de United Colors of Benetton: América, Europa y Asia.

El segundo objetivo específico determina el comportamiento de los consumidores con relación al marketing de United Colors of Benetton. En este sentido, el segundo capítulo detalla tres diferentes teorías del comportamiento del consumidor: teoría de la influencia social, teoría con enfoque motivacional y teoría de la personalidad del consumidor. Luego se procede a determinar el perfil del consumidor de United Colors of Benetton americano, europeo y asiático. Por último, se exhibe la importancia del marketing social y transcultural. El tercer objetivo específico distingue el uso de las estrategias de marketing empleadas por el Grupo Benetton antes de su giro social y después del mismo. El tercer capítulo presenta un análisis de United Colors of Benetton, su organización y modelo de negocio. Después, expone el giro social de la compañía mediante sus operaciones comerciales sostenibles y al final analiza las ventas de Benetton, para lo cual se analizan sus ingresos anuales y la variación del valor de las acciones de la compañía, además se analiza su franquicia y el impacto cultural en los consumidores.

La investigación utiliza la metodología de análisis de contenido, tanto cualitativo como cuantitativo. El análisis de contenido como una técnica de investigación para formular deducciones mediante la identificación sistemática y objetiva de determinadas características específicas dentro de un texto. Por otra parte, el método cuantitativo se basa en técnicas estadísticas y recolección de la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO I**

### **ESTRATEGIA DE MARKETING DEL GRUPO BENETTON**

#### **1.1 Estrategia de Marketing del Grupo Benetton para América**

Se analiza el mensaje de publicidad del Grupo Benetton en las regiones de América, Europa y Asia a través de sus campañas, asimismo se analiza y estudian las dimensiones culturales de las regiones de estudio; de este modo se concluye el subcapítulo con el análisis del marketing social enfocado a sus colaboraciones con objeto social.

##### **1.1.1. Mensaje de Publicidad**

La publicidad del Grupo Benetton de característica controversial inició en 1982 cuando el fotógrafo Oliviero Toscani inicia su trabajo con la marca. Oliviero Toscani es caracterizado por sus polémicas campañas, a través de las cuales denuncia temas tabú de la sociedad como el SIDA, el racismo, la anorexia y la homosexualidad.

Para iniciar, el análisis del mensaje de publicidad de la estrategia de marketing del Grupo Benetton para América se basará en dos de sus icónicas campañas controversiales “Uniando Países” de 1985 y “Uniando Culturas” de 1986.

El análisis de las campañas publicitarias es determinante, no solo como un medio para evaluar el éxito comercial de Benetton en la extensión de su reconocimiento de nombre, es necesario para comprender cómo la filosofía de la compañía ha intentado reinscribir su imagen dentro de un conjunto más amplio de preocupaciones políticas y culturales.

Una de las campañas de publicidad a analizar es “Uniando Países” de 1985, la misma que tenía como objetivo el denunciar el enfrentamiento político, económico, social, informativo, militar, científico y deportivo entre el bloque Occidental, liderado por Estados Unidos y el bloque del Este, liderado por la Unión Soviética luego de finalizar la Segunda Guerra Mundial (Lewis, 2007, p.4) (UCB, 2019). Toscani para la ocasión hace uso de las banderas correspondientes tanto a Estados Unidos y la Unión Soviética y accesorios caracterizados por

el patrón de sus banderas. Además, en las imágenes se resalta que las figuras en pares representan a los diferentes bloques, el uso del azul y rojo como colores binarios y las figuras se encuentran enlazadas y representan la unión en una realidad que era caracterizada por el enfrentamiento político entre los dos bloques. (VV.AA., 2015, p. 3)

En el análisis realizado por Jaap van Ginneken en el año 2003 sobre el comportamiento colectivo y opinión pública del caso Benetton, Ginneken resalta la existencia de una controversia cuando la marca inició a usar banderas nacionales de países "opuestos". El caso que destaca, es cuando Gorbachov, jefe de Estado de la Unión Soviética, visitó París al final de la Guerra Fría, Benetton llenó por completo el bulevar de los Campos Elíseos con carteles de gemelos de piel negra besándose con banderas soviéticas y estadounidenses. (Anexo 1) Existieron campañas similares basadas en las banderas británica y argentina, las banderas griega y turca, las banderas alemana e israelí. Las representaciones mencionadas enfrentaron una fuerte oposición; el descontento no se hizo esperar, los medios de comunicación se negaron a imprimirlas, además, existieron discusiones por parte de los organismos reguladores y problemas con restricciones impuestas por el gobierno. (VV.AA., 2015, pp. 3-7).

La siguiente campaña a analizar es “Uniendo Culturas”, que fue lanzada en el año 1986, cuyo enfoque a las diversas nacionalidades también estaría en la campaña del año 1987. Estas campañas presentaron los orígenes técnicos de diferentes nacionalidades, para ello Toscani utilizó las banderas y accesorios folklóricos de los diferentes países para resaltar su origen étnico. Toscani planteó heterogeneidad en el centro, lo que se refleja en la vista global de las fotografías que trascendieron las barreras geográficas de los grupos étnicos presentados. Además, Toscani presentó figuras en pares y en muy contadas veces tres a la vez, por consiguiente, la síntesis planteada fue tan efectiva que se inició un ciclo de diferencias basado

en la colisión de polos opuestos. (United Colors of Benetton, 2019, pp. 1-3) (Anexo 2)  
(Anexo 3)

### **1.1.2. Dimensión Cultural**

La cultura constituye la influencia más amplia en muchas dimensiones del comportamiento humano. Esta penetración dificulta la definición de la cultura (McCort y Malhotra, 1993). Esta dificultad a su vez dificulta la investigación sobre la influencia de la cultura en el comportamiento del consumidor internacional y se ha utilizado para criticar la investigación intercultural (Sekaran, 1983). En primer lugar, el análisis de United Colors of Benetton se realizará mediante el modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein (1983). Schein muestra que la cultura se puede analizar en varios niveles diferentes, donde cada nivel difiere en el grado en que el fenómeno cultural es visible para el observador, los tres niveles van desde manifestaciones muy tangibles que uno puede ver y sentir hasta las suposiciones básicas, inconscientes y profundas arraigadas, definidas por Schein como la esencia de la cultura. (Schein, 2010, p. 46)

El primer nivel “Artefactos” se encuentra en la superficie, en este nivel están incluidas características que uno puede ver, oír y sentir cuando se relaciona con un grupo nuevo y una cultura desconocida. Es decir, aquello que es visible como el entorno físico, el lenguaje, la tecnología y producciones artísticas (Schein, 2010, pp. 46-47). Para el análisis de United Colors of Benetton en el primer nivel cultural, se identifica al Grupo Benetton como una de las empresas textiles con una considerable red comercial con más de 6.500 locales distribuidos en más de 120 países. Además, destacan los colores llamativos característicos de la marca; su fundador, Luciano Benetton, observó que la moda de los años cincuenta y sesenta era costosa y los colores, todos sobrios y serios, sobre todo para los jóvenes, por lo que decidió que la sociedad italiana de ese entonces necesitaba un toque de color. Como consecuencia, la filosofía de la compañía se basa en crear una imagen internacional

homogénea y duradera, mostrar una infinita variedad de colores y demostrar que la marca Benetton está al alcance de todos, pero sobre todo para los jóvenes (Manzanares, 2015, pp.16-18).

El nivel “Creencias y valores propuestos” hace referencia al aprendizaje grupal reflejado en los valores originales, aquellos que prevalecen e influyen en el grupo. Aprendizaje que inicia con los líderes como valor compartido que luego se convierte en suposición compartida. El aprendizaje compartido da lugar a la validación social, al ser este aprendizaje difundido en un inicio por el fundador, líder y luego asimilado (Schein, 2010, pp. 47-48). En el caso de Grupo Benetton, se puede identificar a dos figuras líderes, a Luciano Benetton y Oliviero Toscani, quienes comparten una misma ideología y han conseguido en 20 años de trayectoria cambiar el enfoque publicitario de United Colors of Benetton. La publicidad de Benetton empezó a desarrollarse cuando Toscani se unió a la compañía, además, sus polémicas y efectivas campañas de publicidad convirtieron a United Colors of Benetton en una marca con gran capacidad publicitaria y sus anuncios por su contenido subjetivo hicieron que la marca sea reconocida a nivel mundial. Este aprendizaje compartido, fue el mensaje que buscaban difundir a través de su publicidad; que dejó de lado la publicidad idealizada y que muestra la realidad tal y como es, utiliza fotografías de la realidad menos amable de un mundo preocupado en la belleza (Manzanares, 2015, pp.19-23).

En el último nivel “Supuestos básicos subyacentes”, donde el autor profundiza en la cultura como un conjunto de supuestos básicos que define a qué prestar atención, qué significan las cosas, cómo reaccionar de manera emocional a lo que sucede y acciones a tomar en diversas situaciones. En este sentido, se desarrolla un conjunto integrado de suposiciones (mapa mental) donde la comodidad será máxima con entornos que comparten las mismas suposiciones, mientras que esta será mínima con entornos y situaciones donde operan diferentes suposiciones (Schein, 2010, pp. 50).



En el caso de United Colors of Benetton, Toscani (1999) explica que la publicidad al igual que el arte, funciona sin límites, todo es sujeto a debatir, discutir y cuestionar, que deja de lado “lo político y social considerado incorrecto” y el preguntarse ¿Está bien o no está bien, es adecuado o no lo es?. Considerado lo previo, Toscani consideraba que ése era su trabajo como artista por lo que años más tarde, en 2012, declaró que los fotógrafos tienen un deber de ética, moral, de sinceridad y compromiso social de transmitir la “verdadera historia” desde la fotografía. (Manzanares, 2015, pp. 23-26).

Para el análisis de las dimensiones culturales de Hofstede se describe una tendencia central en la sociedad, considera que cada individuo es único, sin embargo, se toma en cuenta que el control social influye en que el comportamiento no se desvíe de la norma (Hofstede, 1983, pp. 47-48).

Para América, se procederá a analizar los dos hemisferios. Al explorar la cultura norteamericana con el modelo 6-D se puede obtener una visión general de los factores que caracterizan a la cultura.

En la primera dimensión “distancia al poder” se estudia la actitud de la cultura hacia las desigualdades de poder entre los individuos de una sociedad. La distancia de poder es la medida en que los miembros menos poderosos dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual; es decir, como los líderes y seguidores respaldan la desigualdad de una sociedad (Hofstede, 1983, pp. 50-52).

En el caso norteamericano la medida de la distancia al poder es del 40%, lo que refleja que los ciudadanos canadienses y norteamericanos en relación a las instituciones y organizaciones gubernamentales sienten desigualdad social. Por el otro lado, en Latinoamérica la puntuación es de 67, por lo que es una sociedad que cree que las desigualdades son un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, que da lugar a un poder

concentrado. Además, se observará un fenómeno similar en el ámbito empresarial y en el gobierno (Rentfrow et al, 2009, pp. 1074-1077).

En la segunda dimensión “individualismo” se aborda el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros y si su autoimagen se define en términos de "yo" o "nosotros" (Hofstede, 1983, p. 53). Norteamérica puntúa 91 de individualismo, lo que se puede ver reflejado en la premisa estadounidense de "libertad y justicia para todos", que alega igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad y el gobierno estadounidenses.

Dentro de las organizaciones canadienses, la jerarquía se establece por conveniencia, los superiores son accesibles y los gerentes confían en los empleados y equipos individuales para su experiencia. Tanto en Canadá como en Estados Unidos los gerentes y empleados esperan ser consultados y la información se comparten con frecuencia, se utiliza comunicación informal, directa y participativa hasta cierto punto. Por último, en el mundo laboral la promoción y las decisiones se basan en el mérito o la evidencia del desempeño del individuo. Por otro lado, Latinoamérica registra un puntaje de 18, que contrasta con el perfil individualista antes descrito. Al ser considerada una cultura colectivista, pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión del grupo, así mismo como evitar el conflicto para mantener la armonía del grupo. En conclusión, las relaciones tienen más peso que atender la tarea en cuestión (Rentfrow et al, 2009, pp. 1076-1077).

En la dimensión “masculinidad” se identifica si una sociedad es impulsada por competencia, logro y éxito ("ganador" o "mejor en el campo"). Una puntuación baja (femenina) significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida, al ser considerada como éxito (Hofstede, 1983, p. 54). La puntuación identificada en Norteamérica es de 62, considerada alta. Esto puede explicarse al combinar la masculinidad junto con la individualidad. En otras palabras, se muestra el impulso masculino individual dentro de esta cultura. Latinoamérica al contar con una puntuación de 64, es

categorizada una sociedad masculina, orientada al éxito. Un perfil competitivo y orientado al estatus, pero colectivistas en lugar de individualistas (Rentfrow et al, 2009, pp. 1076-1077). En la dimensión “evadir la incertidumbre” se aborda la manera de que el futuro nunca puede ser conocido, la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas (Hofstede, 1983, pp. 55-56). El puntaje de Norteamérica corresponde a 46, como consecuencia, existe un grado de aceptación de ideas y voluntad de probar algo nuevo o diferente, además de tener tendencia a ser más tolerantes con ideas u opiniones. Latinoamérica con 80 puntos evita la incertidumbre, lo que significa que buscan mecanismos para evitar la ambigüedad. Se puede reflejar en la religión, que es respetada, seguida por muchos y conservadores. Sin embargo, las reglas no se siguen. (Rentfrow et al, 2009, pp. 1077-1078)

En la dimensión “orientación a largo plazo” se describe los vínculos con el pasado en relación a los desafíos del futuro. Si se prefiere mantener tradiciones y normas tradicionales, o por otro lado alentar el ahorro y el esfuerzo por la educación moderna y prepararse para el futuro (Hofstede, 1983, p. 58). El hemisferio norte puntúa 26, lo que se puede apreciar en la mentalidad fortalecida de ideas sostenidas de lo que es "bueno" y "malo" que se pueden ver reflejadas en cuestiones como el aborto, el uso de drogas, la eutanasia, las armas, etc. En el caso canadiense y respeto por la historia. Por otro lado, en el ámbito laboral el desempeño se mide a corto plazo, lo que lleva a las personas a luchar por resultados rápidos dentro del lugar de trabajo. Con un puntaje de 13 puntos en Latinoamérica, la cultura se clasifica como normativa. Las personas en tales sociedades tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta al ser normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, tienen propensión a ahorrar para el futuro y enfoque en lograr resultados rápidos (Rentfrow et al, 2009, p.1080).

La dimensión “complacencia y moderación” se enfoca en la socialización y cómo esta nos convierte en “humanos”; por lo tanto, la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos (Hofstede, 1983, p. 61). Para el análisis de la cultura norteamericana, se toma en consideración que puntúa 68, lo que la clasifica como una cultura complaciente, sin embargo, se considera también un puntaje normativo, por lo que tiene comportamientos contradictorios. Por el otro lado, Latinoamérica cuenta con una puntuación de 73 en esta dimensión, que muestra a la región como complaciente, con voluntad de disfrutar de la vida y divertirse, con actitud positiva y tendencia al optimismo (Rentfrow et al, 2009, p.1081).

### **1.1.3. Marketing social y consecuencias**

United Colors of Benetton desde sus inicios resaltó que el color de sus productos inspira su filosofía, la misma que cree en una sociedad en la cual individuos y comunidades respeten la diversidad y el ambiente que los rodea. Además, sus campañas son dirigidas al despertar y creación de consciencia con respecto a las problemáticas más apremiantes y proponer soluciones concretas para cambiar de forma la sociedad. Por otro lado, United Colors of Benetton mantienen un compromiso de respeto con el medio ambiente, los animales y las personas a lo largo de toda la cadena de suministro de sus productos (United Colors of Benetton, 2019, p.1).

El compromiso social que mantiene United Colors of Benetton se ha visto reflejado en sus colaboraciones con organizaciones sin fines de lucro en programas y/o proyectos. En varias ocasiones ha colaborado con la Organización de las Naciones Unidas, una de ellas fue “Comida por la vida” del Programa Mundial de Alimentos, campaña de comunicación de Benetton para 2003 que se centró en la alimentación, lo que significaría salud, educación, liberación, trabajo, paz y esperanza para el futuro. La campaña restableció el hambre como el principal problema del mundo, que es ignorado por los medios y la opinión pública.

En la campaña se muestran las imágenes, tomadas por James Mollison, en Afganistán, Camboya, Guinea y Sierra Leona, revelan crisis y pobreza. Demuestran cómo la comida se convierte en un catalizador para la reconciliación y el desarrollo. Mediante la campaña se pretendió indicar lo que señaló James Morris (2003), Director Ejecutivo del PMA. "El problema del hambre se puede resolver porque el mundo produce suficientes alimentos para alimentar a todos". Sin embargo, una persona muere de hambre o causas relacionadas cada cinco segundos, por ello se buscaba que la iniciativa forme la base de una discusión pública sustantiva y llegue a liderar en la agenda internacional.

Luciano Benetton (2003) en las declaraciones y comunicados de prensa oficiales de Benetton explicó que trabajan con el Programa Mundial de Alimentos, que comparten su compromiso y sus iniciativas tangibles, las mismas que abarcan una serie de cuestiones sociales. En ese sentido, es lo que se puede observar en historias y temas de la campaña PMA-United Colors of Benetton 2003 se reúnen y se desarrollan en el suplemento especial de Colors 54 Food titulado "Hambre", el mismo que presenta hábitos alimenticios, ritos y tiempo dedicado a comer, beber y preparar alimentos en varias regiones del mundo. Para ello, Benetton invirtió 15 millones de euros alrededor de 30 países; convirtiéndose así al proyecto de comunicación de PMA-UCB de mayor alcance sobre alimentos ideado y producido por Fabrica. (UCB, 2019, p.1) (Anexo 4)

El mayor proyecto de comunicación planteaba el escenario de historias reales e individuales, de mujeres, niños y hombres, cuyas únicas posibilidades de escapar de la violencia, la marginación y la pobreza dependían de comida; lo cual se puede apreciar por ejemplo, los ex soldados de las distintas facciones reciben comida si renuncian a sus armas; en Afganistán, las mujeres son remuneradas con raciones alimentarias y se las anima a involucrarse y reconstruir sus vidas. Además, incluye el programa de alimentación escolar consiste en un incentivo para que niños asistan a la escuela y reciban educación. Como consecuencia, la

ayuda alimentaria se transforma en "Alimentos para la paz", "Alimentos para el trabajo", "Alimentos para ir a casa", "Alimentos para la educación" y "Alimentos para la protección". Por último, el programa no pretende crear dependencia, sino pretende ayudar a crear posibilidades para desarrollar la autosuficiencia en la vida de quienes la reciben (Benetton Group, 2019).

## **1.2 Estrategia de Marketing del Grupo Benetton para Europa**

Para el análisis del territorio de Europa se procederán a analizar las siguientes campañas de publicidad: La campaña “La vida real” de 1992 y la campaña “Pena de muerte” del 2000.

Las campañas mencionadas también son caracterizadas por la controversia causada tras su lanzamiento.

### **1.2.1 Mensaje de la Publicidad**

La campaña “La vida real” del año 1992 muestra como Toscani se enfoco e hizo un esfuerzo para combinar alta moda y política al servicio de promover el nombre Benetton. Seleccionó una serie de imágenes fotoperiodísticas que hacen referencia, entre otras cosas, a la crisis del SIDA, el desastre ambiental, la violencia política, la guerra, el exilio y la catástrofe natural. Aparecieron en varias revistas y periódicos, así como vallas publicitarias, excepto por la inserción visible del logotipo de United Colors of Benetton en verde y blanco ubicado en el margen de la fotografía, característica de la publicidad de United Colors of Benetton que años más tarde identificaría sus publicaciones. (Giroux, 1996, p. 2) (UCB, 2019, p.1)

United Colors of Benetton mediante la campaña “Vida real” lograron diversificar el enfoque social de su publicidad más allá del racismo.

Más adelante, en año 2000 la compañía italiana lanzó la campaña “Pena de muerte”, a través de la cual se pretendía mostrar la realidad y la crueldad de lo que la pena de muerte representa. Toscani comentó que la forma en la que presentó las imágenes de la campaña al público fue de alguna manera obligar a todos a mirar a los asesinos a los ojos, para ello se

debe resaltar que las imágenes son tomas de los hombres condenados a pena de muerte que miran a la cámara. (Belea, 2010, pp. 49-50)

### **1.2.2. Dimensión Cultural**

Para el análisis de las dimensiones culturales de Hofstede aplicado a Europa se considerará la división entre Europa Oriental y Europa Occidental. Para iniciar, en la dimensión “distancia al poder” Europa Oriental tiene una puntuación de 60, al ser una puntuación alta. Esto significa que es considerada una sociedad jerárquica, donde el orden jerárquico es aceptado sin la necesidad de justificación. Además, la jerarquía en una organización refleja desigualdades inherentes. Por otra parte, en Europa Occidental, se considera la clase media descentralizada y fuerte, una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas deben minimizarse, además de la creencia de que las personas deben ser tratadas de alguna manera como iguales. En este sentido, se caracteriza por la independencia, igualdad de derechos, superiores accesibles, empleados esperan ser consultados y comunicación directa y participativa (Hofstede, 2019, p.1) (Korlman, Noorderhaven, Hofstede, Dienes, 2003, p. 77).

En la dimensión “individualismo” al analizar a Europa Oriental con 58 puntos, considerada una sociedad individualista. Esto significa que existe preferencia por un marco social poco tejido, que cuida de la familia inmediata. En las sociedades individualistas, el delito causa culpa y pérdida de autoestima, la relación empleador-empleado es un contrato basado en la ventaja mutua, se supone que las decisiones de contratación y promoción se basan en el mérito, la administración es la administración de los individuos. Por otro lado, Europa Occidental con 74 puntos se muestra como una sociedad individualista. Ser independientes a nivel emocional, significa que uno solo debe cuidarse a sí mismo y a su familia. Existe una fuerte creencia en el ideal de la autorrealización. La lealtad se basa en las preferencias personales de las personas, así como en un sentido del deber y la responsabilidad (Hofstede, 2019, p.1) (Kolman et al, 2003, p. 78-79).

En la dimensión “masculinidad” se puede apreciar como Europa Oriental y Europa Occidental mantienen un puntaje de 66 y 70 puntos, lo que refleja culturas masculinas, orientadas al éxito y ambición de rendimiento. Las sociedades consideradas masculinas "viven para trabajar", se espera que los gerentes sean decisivos y el énfasis está en la equidad, la competencia y el desempeño. Por último, los conflictos son resueltos mediante el combate (Hofstede, 2019, p.1) (Kolman et al, 2003, p. 80).

La dimensión “evitar la incertidumbre” cuenta con un puntaje de 82 en Europa Oriental, lo cual indica una preferencia bastante alta por evitar la incertidumbre, códigos rígidos de creencia y comportamiento, intolerancia de comportamiento e ideas poco ortodoxas. En adición, este tipo de cultura desarrolla una necesidad emocional de reglas, la inseguridad es un elemento fundamental para el impulso de las personas para permanecer ocupadas, trabajar, practicar precisión y puntualidad. Por último, la innovación puede ser resistida. Europa Occidental cuenta con un puntaje de 53, lo cual exhibe una ligera preferencia por evitar la incertidumbre, lo que significa que no implica un problema el cambiar de planes, sin embargo, 53 puntos no indica una preferencia clara (Hofstede, 2019, p.1) (Kolman et al, 2003, p. 81-82).

“Orientación a largo plazo” en Europa Oriental marca 68, lo que indica una orientación pragmática, la cultura considera que la verdad depende de contexto y tiempo, muestra la capacidad de adaptación a condiciones cambiantes, propensión a ahorrar e invertir y la perseverancia para lograr resultados. Por el otro lado, Europa Occidental mantiene un puntaje similar al de Europa Oriental, con 64 puntos. Se puede observar que la cultura europea en relación a la orientación a largo plazo, tienen una mentalidad basada en el trabajo y perseverancia para el logro de objetivos (Hofstede, 2019, p.1) (Kolman et al, 2003, p. 83).

En la dimensión “complacencia y moderación” tanto Europa Oriental como Europa Occidental comparten el puntaje de 66. Esto significa que su cultura exhibe la voluntad por



identificar impulsos y deseos de disfrutar la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan a su antojo y gastan el dinero que deseen (Hofstede, 2019, p.1) (Kolman et al, 2003, p. 84).

### **1.2.3. Marketing social y consecuencias**

Dentro de las colaboraciones realizadas por United Colors of Benetton se encuentra la campaña creativa #IBELONG, la cual proporciona rostro y voz a personas apátridas en el mundo, quienes son invisibles para el sistema vigente. El objetivo de la colaboración con Benetton, es el uso de herramientas visuales desarrolladas por Fabrica para alcanzar 10 millones de apoyo en diez años y acabar con la apatridia (UNHCR, 2014).

El marketing social se enfoca en diez millones de personas apátridas en el mundo, quienes sin nacionalidad no cuentan con los derechos y protección de un país para con sus ciudadanos; como contar con educación, atención médica, empleo, etc., es decir, son personas que viven su vidas sin ser vistos, escuchados o representados de alguna manera. A través de Fabrica, de United Colors of Benetton, se ha creado un mapa dinámico que documenta el apoyo en línea para la campaña #IBelong, permitió a ACNUR difundir el mensaje y promover el apoyo para acabar con apatridia en el mundo (UNHCR, 2014). (Anexo 5)

El compromiso de Benetton es transmitido con fuerza a través de sus campañas sociales y colaboraciones con organizaciones sin fines de lucro, como ACNUR, UNDPI y ONU Mujeres, para reforzar los esfuerzos de la lucha la discriminación, las adversidades sociales, marginación, violencia y la falta de libertad, con el objetivo de invitar a la reflexión y crear conciencia de los temas mencionados. United Colors of Benetton y su fuerte compromiso encontraron como consecuencia natural la propia Fundación UNHATE de United Colors of Benetton, que tiene como propósito el combatir la discriminación y promover la juventud y el arte, que difunde una cultura sin odio (Life Benetton, 2019).

### **1.3 Estrategia de Marketing del Grupo Benetton para Asia**

#### **1.3.1 Mensaje de la Publicidad**

En línea con su nombre de marca, los anuncios de United Colors of Benetton representan modelos de diferentes colores, hombres y mujeres, niños y adultos que posan juntos. En algunos anuncios, los íconos culturales como las banderas y los trajes nacionales proporcionan una referencia abierta a la identidad de las personas representadas. Estos a menudo son rivales tradicionales (estadounidenses y rusos, israelíes y palestinos) yuxtapuestos y reconciliados bajo el logotipo de Benetton.

Para análisis de las campañas en Asia se procederá a analizar las siguientes campañas de United Colors of Benetton La campaña “Comida para vivir” de 1996, “Hambre” de 2003 y la publicidad del 21 de marzo de 1996, con el objetivo de conmemorar el Día Mundial contra el Racismo.

En la campaña “Comida para vivir” (1996) que tenía como objetivo crear conciencia de que en el mundo existen personas que necesitan de comida, esta fue acompañada por la misma al igual que la campaña de “Hambre” (2003) llevaban el logotipo del Programa Mundial de Alimentos y que muestra los disparos en la cabeza y los hombros de los niños de Afganistán. Benetton durante una década ha llevado a cabo varios proyectos en línea con su compromiso con la tolerancia y el respeto por la diversidad. Es por ello que con su campaña para el Día Internacional de la Eliminación de la Discriminación Racial, fue mostrada en MTV Europa el 21 de marzo en conmemoración. En el recuento de las campañas más relevantes, esta es una de ellas. Muestra tres corazones humanos en fila, crudos, brillantes y agrandados, con las palabras "blanco", "negro" y "amarillo" impresas en la parte superior de cada uno. El mensaje que se puede identificar en la imagen es que además de las diferencias superficiales de la cultura y del color de la piel, todos compartimos un mismo corazón humano. Esta imagen en

particular proporciona una declaración gráfica del humanismo universal. (Scott, 2004, pp. 157-161)

### **1.3.2. Dimensión Cultural**

Para el análisis de las dimensiones culturales de Asia, se considerarán las 6 subregiones de la misma: Asia Occidental, Asia Central, Asia Meridional, Asia Oriental, Asia del Norte y Asia Insular (Hofstede, 2019, p.1).

Para iniciar, en la dimensión “distancia al poder” Asia Occidental presenta un puntaje de 85, Asia Meridional un puntaje de 79 puntos, Asia Oriental cuenta con un puntaje de 68 puntos, Asia del Norte con una puntuación de 93 y Por último Asia Insular con una puntuación de 84 puntos, lo que significa que las regiones mencionadas cuentan con las siguientes características: dependientes, jerárquicas, superiores inaccesibles y el jefe ideal es una figura paterna. El poder está centralizado y los gerentes confían en sus jefes y en las reglas. Los empleados esperan que ser instruidos en sus. tareas. Se espera control, uso de formalidad hacia los gerentes, comunicación indirecta y flujo de información selectivo. Además, se puede observar la misma estructura en la unidad familiar, donde el padre es una especie de patriarca a quien otros se someten. Por otro lado, Asia Central presenta un puntaje de 55 puntos, el cual no nos permite determinar una preferencia en concreto (Alegría, Takeuchi, Canino, Meng, et al, 2004, p. 209) (Hofstede, 2019, p.1).

En la dimensión de “individualismo” en Asia se observan los siguientes puntajes por subregiones: Asia Occidental 35 puntos, Asia Central 15 puntos, Asia Meridional 40 puntos, Asia Oriental 31 puntos, Asia del Norte 39 puntos y Asia Insular 22 puntos. Al analizar los puntajes de las 6 subregiones que componen Asia, se puede observar que los puntajes son menores a 50 puntos, lo que nos indica que son consideradas una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso cercano a largo plazo con el "grupo" de miembros, ya sea una familia, una familia extensa o relaciones extendidas. La lealtad en una cultura colectivista

es primordial y anula la mayoría de las demás normas y reglamentos sociales. En las sociedades colectivistas, la ofensa conduce a la vergüenza, las relaciones entre empleadores y empleados se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta el trabajo en grupo del empleado, la gestión es la gestión de grupos. En este sentido, el "Nosotros" es determinante.

En el ámbito empresarial, el compromiso de los empleados con la organización, las relaciones con colegas son cooperativas para grupos internos, son frías o incluso hostiles a grupos externos. Por último, el rol determinante que juega la religión en la región asiática (Alegria, et al, 2004, pp. 211-213) (Hofstede, 2019, p.1).

En la dimensión “masculinidad” en Asia se observan los siguientes puntajes por subregiones: Asia Occidental 60 puntos, Asia Insular con 54 puntos y Asia Oriental 69 puntos, lo que nos exhibe una cultura con una sociedad masculina. En los países masculinos, las personas "viven para trabajar", se espera que los gerentes sean decisivos y firmes, el énfasis está en la equidad, la competencia y el rendimiento los conflictos se confrontan, mas no se evitan. En el ámbito corporativo, se ve que los empleados están más motivados como parte del equipo ganador. Además, se evidencia la masculinidad en el impulso de la excelencia y la perfección en su producción de materiales y en los servicios de materiales y la presentación en todos los aspectos de la vida. La notoria adicción al trabajo japonesa es otra expresión de su masculinidad. Todavía es difícil para las mujeres ascender con duras y largas horas de trabajo. Asia Central cuenta con 50 puntos, puntaje intermedio con lo que no se puede indicar si tiene preferencia por la masculinidad de la feminidad, Asia Meridional cuenta con 56 puntos, sin embargo, se manifiesta como una cultura muy masculina en términos de exhibición visual de éxito y poder. La etiqueta de marca del diseñador, el destello y la ostentación que acompaña al éxito de la publicidad. Además, la cultura es bastante espiritual con millones de deidades y varias filosofías religiosas. También es un país antiguo con una de

las culturas sobrevivientes más antiguas que le brinda amplias lecciones sobre el valor de la humildad y la abstinencia. El trabajo es el centro de la vida y los símbolos visibles de éxito en el lugar de trabajo. Asia del Norte 36 puntos, una puntuación baja de que contrasta con la alta Distancia de Poder. En el ámbito laboral se tiende a subestimar los logros personales, contribuciones o capacidades. Hablan de sí mismos y se espera que los científicos, investigadores o médicos vivan con un nivel de vida muy modesto. El comportamiento dominante puede ser aceptado cuando proviene del jefe, pero no es apreciado entre los compañeros (Alegria, et al, 2004, pp. 214-215) (Hofstede, 2019, p.1).

En la dimensión “evitar la incertidumbre” en Asia se observan los siguientes puntajes por subregiones: Asia Occidental 85 puntos, Asia Central 70 puntos, Asia del Norte 95; lo que nos indica una alta preferencia por evitar la incertidumbre. Mantienen códigos rígidos de creencia, intolerancia con el comportamiento y las ideas poco ortodoxas. Se sienten amenazados por situaciones ambiguas, burocracias complejas. En los negocios, las presentaciones no están preparadas, o detalladas y preparadas, la formalidad se usa como un signo de respeto. Por otro lado, tenemos a Asia Meridional con 45 puntos, Asia Oriental con 31 puntos y Asia Insular con 48 puntos. En estas tres subregiones se identifica un puntaje inferior, lo que implica que la verdad puede ser relativa, abundan las reglas (pero no las leyes). Sienten comodidad por la ambigüedad, es una cultura adaptable y emprendedora. La desviación de la norma se tolera mejor. Los horarios son flexibles, el trabajo duro se lleva a cabo cuando es necesario, pero no por sí mismo, la precisión y la puntualidad no son naturales, la innovación no se ve como una amenaza (Alegria, et al, 2004, p. 216) (Hofstede, 2019, p.1).

En la dimensión “orientación a largo plazo” en Asia se observan los siguientes puntajes por subregiones: Asia Occidental 36 puntos, Asia Meridional y Asia Insular 48 puntos, indica que

es una cultura más normativa que pragmática. Exhiben un gran respeto por las tradiciones, una propensión a ahorrar para el futuro y enfoque en lograr resultados rápidos.

Asia Central con 50 puntos nos indica que no existe una preferencia concluyente. Por último, Asia Oriental 89 puntos y Asia del Norte 81 puntos nos indica características de que las personas viven sus vidas guiadas por virtudes y buenos ejemplos prácticos. A nivel corporativo se evidencia una orientación a largo plazo, enfocándose en el desarrollo a largo plazo de una empresa, más allá de resultados trimestrales o anuales (Alegria, Takeuchi, Canino, Meng, et al, 2004, pp. 217-220).

Por último, en la dimensión “complacencia y moderación” en Asia se observan los siguientes puntajes por subregiones: Asia Occidental 40 puntos, Asia Central 1 punto, Asia Meridional 23 puntos, Asia Oriental 29 puntos, Asia del Norte 20 puntos y Asia Insular 38 puntos; lo que nos indica que la cultura asiática es de moderación. Cultura con tendencia al cinismo y al pesimismo, las sociedades restringidas no le brindan importancia al tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas perciben que sus acciones son restringidas por las normas sociales y el consentirse es interpretado como algo incorrecto (Alegria, et al, 2004, p. 220) (Hofstede, 2019, p.1).

### **1.3.3 Marketing social y consecuencias**

El 25 de noviembre de 2015, en conmemoración del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia de Género, lanzó la campaña “End Violence Against Women Now!” promovida por la ONU, la misma está centrada en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el lanzamiento de una prenda color naranja (de edición limitada), cuya recaudación se destinará a UN Women (Life Benetton, 2015, p. 1).

El Programa de Empoderamiento de la Mujer es desarrollado por UNHATE Foundation, la fundación de Benetton que combate toda forma de odio y discriminación mediante proyectos artísticos cuyo objetivo es el promover el cambio social entre las nuevas generaciones. La

campaña de 2015 “End Violence Against Women Now!” para los "Orange Days" fue creada por el Director de las Campañas Sociales de Fabrica, el centro de comunicaciones y diseño de Benetton., Erik Ravelo. Además, Erik Ravelo afirma que su trabajo ha sido responsable sobre la comunicación social y hacer uso de la creatividad de Fabrica con el objeto de sensibilizar la opinión pública. (Life Benetton, 2015, p. 1) (Anexo 6)

Con el objetivo de sensibilizar la opinión pública dirigida hacia la violencia de género, la campaña muestra una flor en lugar de una piedra, muestra que la violación de los derechos humanos provoca daños físicos y emocionales indelebles y que además se refleja en todas las clases sociales (Unhate Benetton, 2019, p.1). La campaña desarrollada es caracterizada por una mujer que destaca en el centro de cada imagen al llevar un vestido de color naranja, una mujer dispuesta a desempeñar ocupaciones diversas, desde médico hasta artista, desde estudiante hasta atleta, desde soldado hasta madre. La campaña muestra la necesidad de libertad de las mujeres para ser libres de aprovechar sus capacidades al máximo, de acuerdo con el principio de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres (Life Benetton, 2015, p. 1).

Por último, la campaña presentada en 2015 por United Colors of Benetton es una declaración hacia la estrategia de sostenibilidad de la marca italiana, enfocada a la emancipación y empoderamiento de la mujer. Además, apoyó y se unió a *Orange the World*, la campaña de la ONU por 16 días que promueve acciones e iniciativas contra la violencia de género (Forbes, 2014, p.1).

En último lugar, United Colors of Benetton a través de sus campañas con fotografías de fuerza publicitaria mayor a fotografías convencionales y su aplicación en diversas regiones y países Benetton ha logrado una línea creativa marcada, una imagen de marca identificable y diferenciada, consagrándose como una marca “de todos y para todos”. De la misma manera,

el posicionarse como una marca identificable llevó a United Colors of Benetton a ser considerado como un colaborador serio para lograr objetivos sociales en el mundo.

## **CAPÍTULO II**

### **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

#### **2.1 Teorías del Comportamiento del Consumidor**

En este subcapítulo se tiene como objetivo abordar las teorías del comportamiento del consumidor para cumplir con el objetivo particular propuesto, es decir, determinar el comportamiento de los consumidores con relación al marketing de United Colors of Benetton.

Para ello, es necesario exponer diferentes teorías del comportamiento del consumidor que apliquen al caso de Benetton, como es el de la teoría de influencia social para comprender el comportamiento del consumidor de United Colors of Benetton, el enfoque motivacional y la personalidad del consumidor para el perfil de Benetton.

##### **2.1.1. Teoría de la influencia social**

Para iniciar, el estudio del comportamiento del consumidor tiene como objetivo identificar la reacción del consumidor frente al marketing presentado por el vendedor; los motivos o factores que inciden en el qué, cómo y para qué los consumidores toman sus decisiones de compra. (Moreno, Andrade, Ramírez y Quiñones, 2015, p. 3)

El comportamiento del consumidor surge de la psicología (estudio del individuo), la sociología (estudio de grupos), la psicología social (como un individuo se interrelaciona dentro de un grupo), la antropología (influencia de la sociedad sobre un individuo), y la economía (Rivera, Arellano y Molero, 2009, p.34). En ese sentido, se pretende identificar la reacción de los consumidores, como el motivo de la compra, el uso y la evaluación que le dan a un bien o servicio cuáles son sus deseos y necesidades que requieren satisfacer en el medio ambiente. (Moreno et al, 2015, p. 4)



Por una parte, el modelo psicológico-social (influencia social) que plantea Veblen sostiene que el consumidor es el centro de una serie de círculos concéntricos que por ende se mueve en contacto con ellos. El modelo de Veblen considera que el Grupo Benetton presentó su estrategia de marketing frente a un mundo globalizado dependiente de la tecnología, bondades comerciales y de comunicación en un mercado en red. Asimismo, los individuos se encuentran inmersos en dinámicas sociales donde se subordina la individualidad a los condicionantes que supone pertenecer a un grupo.

De la misma forma, Thorstein Bunde Veblen considera al hombre como un animal social adaptado a las normas y formas generales de su cultura, como consecuencia de la estructura social que solo cambia, se desarrolla y se adapta a una situación modificada mediante un cambio en los hábitos mentales de las diversas clases que conforman la comunidad; o, a través de un cambio en los hábitos mentales de los individuos que constituyen la comunidad. (Veblen, 1963, pp. 197-198)

Veblen, además menciona que las personas están condicionadas por el medio ambiente en el que viven y se desarrollan; es decir, la imagen que buscan proyectar, las necesidades e intereses que las guían y las tendencias marcadas por el comportamiento de la sociedad. De igual manera, considera que el consumo ostentoso, es decir compras motivadas por prestigio, se basa en cultura, grupos de referencia y familia; esta clase de consumo es considerada una meta que otros tratan de imitar. (Veblen, 1963, pp. 199-204)

Por otro lado, Veblen para el análisis del comportamiento del consumidor resalta la influencia social en la conducta, es decir, la influencia de su medio ambiente. De igual forma recalca las actividades del hombre y su relación con la conducta, influida por distintos niveles que existen en la sociedad. Para ello, Veblen menciona 6 distintos niveles: cultura, subcultura, clases sociales, grupos de referencia, grupos de convivencia, la familia y el individuo (Anexo 8).

Por último, se evidencia que las personas sí doblegan a factores externos, por ejemplo: los indicadores de cultura, clase social, grupos de referencia, familia y factores internos de naturaleza personal y psicológica como el estatus que podrían conseguir. En otras palabras, existe decantación por optar características y criterios propios debido a la influencia de factores tanto externos como internos, por consiguiente, son personas capaces de tomar decisiones y consistentes en su pensamiento y actuar; minimizan los obstáculos sociales y culturales impuestos en su sociedad inmediata. De la misma manera, el consumidor le asigna particular importancia a la calidad del producto o servicio que desea adquirir, hasta el servicio postventa que se pudiera recibir en un momento determinado (Veblen, 1963, pp. 205).

### **2.1.2 Teoría con enfoque motivacional**

El modelo de Pavlov tiene enfoque motivacional, el mismo que incluye reacciones a los estímulos de la conducta humana. Se basa en cuatro conceptos centrales: impulsos, claves, respuestas y reacciones.

Los impulsos denominados necesidades son estímulos fuertes que incitan al individuo a actuar. El impulso es general e induce a una reacción con relación a una configuración de claves. La reacción es la respuesta del organismo ante la configuración de claves, cuando la respuesta es positiva se refuerza la reacción al estímulo que la produjo, por otro lado, si la respuesta es negativa la reacción no se refuerza y con el tiempo se extinguirá.

Pavlov presenta una versión moderna, una teoría completa del comportamiento que ofrece aspectos de la conducta, sobre todo orientadas al campo de la estrategia publicitaria, el mismo que proporciona directrices para la estrategia de copia, el anuncio tiene que producir impulsos fuertes en el individuo para constituir una clave eficaz. En ese sentido, para identificar los impulsos más fuertes relacionados con el anuncio se debe hacer uso a fondo de palabras,

colores, imágenes, seleccionan una configuración de claves que pueden representar el estímulo más fuerte para esos impulsos.

Por lo tanto, la decisión de compra es consecuencia de un proceso condicionado por algo en lo que interviene el impulso, aviso, respuesta y refuerzo o satisfacción posterior, lo cual deja al margen variables como la publicidad, la lealtad a la marca o el precio.

### **2.1.3 Teoría de la personalidad del consumidor**

Un consumidor es aquella persona que compra o consume un producto determinado de entre otros para satisfacer sus necesidades, esto implica que el producto que se acerque mejor a las preferencias del individuo tendrá ventaja al adquirido por un cliente. Supuesto que ninguna empresa fabrica un producto distinto para cada consumidor, lo mejor es adecuar las preferencias individuales a grupos de clientes con preferencias similares mediante la psicología del consumidor final (Loudon y Della Vita, 1995, p. 12).

El estudio de la psicología y el comportamiento del consumidor se centran en dos aspectos: los procesos básicos subyacentes al consumo y las características de personalidad que podían influir en la preferencia de determinados productos. Por consiguiente, la personalidad es un factor que hace parte de un conjunto de variables que intervienen en las decisiones que se toman. En ese sentido, la personalidad a comparación de otros factores, es estable en el tiempo. (Fischer y Espejo, 2011, p. 69)

La personalidad es el elemento que guía las decisiones de los individuos, para ello se identifican tres niveles de proximidad al estilo de vida en el acto de compra: los valores individuales y los rasgos de personalidad, que constituyen el nivel más estable; las actividades y actitudes, constituyen el nivel intermedio más próximos al comportamiento de compra y el consumo; y el reflejo de los niveles antes mencionados es el conjunto de productos comprados y consumidos (López, J. y López, L., 2007, p. 19).

Dentro del estudio de la personalidad del consumidor se encuentra la perspectiva fenomenológica de la personalidad, donde se considera el marco de referencia de cada individuo. Esto significa que cada sujeto es considerado como un ser único, sin existir dos personas que hayan compartido la misma orientación hacia la vida, ni dos personas que hayan experimentado un mismo acontecimiento de una misma manera. Por consiguiente, al tener cada persona una visión única de la vida resulta en una interpretación personal de toda la información que obtenemos del mundo. (López, J. y López, L., 2007, p. 24). Además, Loudon y Della Bitta (1995) identifican que las autopercepciones de los consumidores ejercen una fuerte influencia sobre su comportamiento en el mercado, es decir, en como influye la imagen que tienen de su personalidad. La imagen de su personalidad puede reflejarse en preferencias que sean una autoimagen o una imagen que aspira a poseer. Como. Resultado, la teoría del auto concepto es considerada para investigaciones de mercado y marketing (López, J. y López, L., 2007, p. 26).

## **2.2 Consumidores de United Colors of Benetton**

Para el análisis del consumidor de United Colors of Benetton es necesario diseñar el perfil de este. En ese sentido, para identificar el consumidor, en primera instancia es necesario comprender el valor creado para el consumidor. Luego identificar el perfil de consumidor de United Colors of Benetton en las regiones de Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia.

### **2.2.1 Perfil del Consumidor Norte y Sudamericano**

Para iniciar, los consumidores además del precio consideran diferentes características, valor funcional de los productos, valor experiencial (valor psicológico y emocional intangible) que se puede derivar de las marcas o de un gran servicio, valor social de los productos. Es esencial determinar que los productos y servicios exitosos ofrecen a los clientes uno o más de estos valores. (Gupta, 2014, pp. 1-3)

Las organizaciones tienen la capacidad de crear valor experimental, que incluye beneficios psicológicos a través de la marca, el diseño, la experiencia del cliente los beneficios emocionales que ofrecen en sus productos o servicios. (Greco y Polli, 2019, p.2)

Las marcas señalan la calidad, el estado y la imagen y, por lo tanto, representan un inmenso valor psicológico para los consumidores. (UNID, 2013, p.4)

Un aspecto decisivo del valor experimental es el beneficio emocional que los clientes perciben en los productos y servicios que utilizan. Por consiguiente, el papel del marketing y la publicidad va más allá del de transmitir información sobre las características de un producto, sino también construir un vínculo emocional con los clientes para crear lealtad a largo plazo. El valor creado a través de las emociones es difícil de imitar para los competidores y proporciona una ventaja competitiva a las empresas a largo plazo. (Greco y Polli, 2019, p.4)

El objetivo de cualquier negocio es deleitar a los clientes al comprender sus necesidades y proporcionar productos y servicios para satisfacer esas necesidades. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones encuentren formas de comprender qué valoran los clientes y cómo la organización puede diseñar productos y servicios para crear valor para los clientes. (Greco y Polli, 2019, p.5) (Demac, 2017, p.10)

El grado de participación del consumidor en una categoría de producto se ha convertido en un factor relevante para las estrategias publicitarias y promocionales.

La investigación actual examina la participación del consumidor, con el supuesto de que diferentes tipos de participación del producto desencadenan diferentes comportamientos. Por ejemplo, diferentes tipos de participación del producto pueden emanar de la importancia de comprar el producto "correcto" para una situación de uso particular o cuando ciertas características del producto son simbólicas de la identidad de uno. (Demac, 2017, p.12-13)

Para iniciar con el perfil del consumidor de United Colors of Benetton, es necesario identificar su mercado. Para ello, se considera que el enfoque es a United Colors of Benetton del Grupo Benetton. De acuerdo con esto, el mercado de UCB se divide en 5 regiones compuestas de la siguiente manera: Europa (25 países), América del Norte (2 países), Asia (3 países), Sudamérica (22 países) y el resto del mundo. (UCB, 2019, p.1)

En este apartado, se procede a analizar a América del Norte y Sudamérica, mercados que suman 24 países.

Para iniciar, se hará un análisis estratégico STP, un modelo de marketing de tres etapas para identificar el tipo de cliente y de acuerdo con ello desarrollar estrategias de comercialización. Las tres etapas son: segmentación de mercado, identificación de clientes ideales y posicionar la oferta al grupo objetivo. (Demac, 2017, pp.27-28)

Primero, para proceder con la segmentación de mercado estadounidense y sudamericano, se han identificado 24 países, así como se menciona .

En el mercado estadounidense se identifican las siguientes variables demográficas obtenidas mediante recolección los datos y procesarlos en una matriz para poder obtener el promedio de estos.

En la evaluación de las variables demográficas de United Colors of Benetton, se puede indicar que mantiene su línea y producción de prendas de vestir tanto para hombres como para mujeres. Por su parte, la edad promedio de Norteamérica es de 33.4 años, sin embargo, el rango de edad de enfoque en el mercado es de 15-35 años. La población total del mercado norteamericano de Benetton, el mismo que comprende Estados Unidos y México, es de doscientos veinte y siete millones seiscientos siete mil ochocientos treinta y cinco (227,607,835.00); por lo tanto, la segmentación del mercado es realizada basándose en la población femenina y masculina entre 15 a 35 años, la misma que representa el 22.74% de la población, lo cual nos indica como resultado una segmentación de mercado de cincuenta y un

millones setecientos cuarenta y seis mil seiscientos cuarenta y uno con 29/100. (CIA, 2018, p.1)

De igual forma, en el análisis de las variables psicográficas se analiza en primera instancia el estilo de vida, es decir, el conjunto de patrones de conducta que caracterizan la manera de vivir de un grupo de personas y la percepción que las personas tenemos de la vida. Los estadounidenses trabajan mucho, más horas que cualquier otro país industrializado, por su parte los mexicanos comparten esta norma de la idea del Sueño Americano y que se puede lograr cualquier cosa si se trabaja lo suficiente. En Estados Unidos esta característica es la parte más valiosa de la vida en este país, a razón de que el trabajo es semejante a la identidad de una persona, prefieren hacer las cosas a su manera y verse a sí mismos en control de sus propios destinos. Mientras que los estadounidenses son muy informales en su discurso, vestimenta y comportamiento, los mexicanos son formales en su discurso y pueden ser tanto formales como informales en su vestimenta y comportamiento. Cabe destacar que los estadounidenses son los mayores consumidores en el mundo la frase "más grande es mejor" refleja los hábitos de gastos de los estadounidenses. Parte de esto es el resultado del costo económico de los productos en el país. En cuanto a las variables de distribución, el 58% de la población de Norteamérica se inclina por las compras en línea, el 38% prefiere hacer sus compras mediante su computador y el 20% con su teléfono móvil o Tablet, el 42% restante prefieren hacer las compras en tienda. (Expat, 2019, p.1)

A continuación, se procede con la segmentación de mercado sudamericano, el cual se encuentra compuesto de 22 países, así como se menciona.

En el mercado sudamericano se identifican las siguientes variables demográficas obtenidas mediante la recolección de datos y procesarlos en una matriz para poder obtener el promedio de estos.

En la evaluación de las variables demográficas de United Colors of Benetton en la región sudamericana se afirma que su línea y producción de prendas de vestir son dirigidas a hombres y mujeres. En Sudamérica la edad promedio es de 31.95 años y el rango de edad para el enfoque en el mercado es de 15-42 años. La población total del mercado sudamericano de Benetton es de ciento setenta y cinco millones ochocientos noventa y un mil ciento cincuenta con 83/100 (175,891,150.83); por lo tanto, la segmentación del mercado es realizada basándose en la población femenina y masculina entre 15 a 42 años, la misma que representa el 45.06% de la población, lo cual nos indica como resultado una segmentación de mercado de setenta y nueve millones doscientos sesenta y cuatro trescientos sesenta y nueve con 95/100. (CIA, 2018, p.1)

Para continuar con el análisis de las variables psicográficas de Sudamérica iniciaremos con el estilo de vida. Los sudamericanos trabajan mucho, buscan así cambiar su nivel de vida y conseguir el sueño de la “casa propia”. Sin embargo, es necesario recalcar la informalidad del trabajo sudamericano, lo cual también se refleja en la informalidad del discurso, vestimenta y comportamiento. Además, sobre las variables de distribución, el 34% de la población sudamericana se inclina por las compras en línea, el porcentaje es inferior debido a la escasa introducción de la tarjeta de crédito en el mercado, la infamiliaridad con la venta en línea, desconfianza en los servicios de logística y pocas opciones de portales de pago. (Arellano, 2019, p.1) (IMCO, 2019, p. 1)

En ese sentido, el cliente ideal para el mercado norteamericano identificado es el de un hombre/mujer entre 15-35 años, que buscan comprar tanto en línea como en tienda.



**Tabla 1: Perfil del consumidor Norte y Sudamericano**

| Región       | Rango de Edad | Edad Promedio | Porcentaje de la Población | Población de Enfoque    | Población Total       |
|--------------|---------------|---------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Norteamérica | 15-35         | 33.4          | 22.74%                     | 5,174,664,129.00        | 227,607,835.00        |
| Sudamérica   | 15-42         | 31.35         | 45.06%                     | 79,264,369.95           | 175,891,150.83        |
| <b>TOTAL</b> | <b>15-38</b>  | <b>32.375</b> | <b>33.90%</b>              | <b>2,626,964,249.47</b> | <b>201,749,492.92</b> |

Fuente: CIA, 2019.

Elaborado por: Ana G. Villavicencio.

Como resultado, United Colors of Benetton se encuentra posicionado en Norteamérica de la siguiente manera: en Estados Unidos bajo el nombre de BENETTON TRADING USA Inc. en los Estados de Nueva Jersey y Florida, en México con el nombre de BENETTON SERVICES S.A. de C.V. en Ciudad de México. En Sudamérica el cliente ideal identificado comprende de hombre y/o mujer entre los 15 y 42 años, que compren en tienda y confían en las ventas en línea de United Colors of Benetton. Hasta el año 2012, United Colors of Benetton se encontraba en los siguientes países sudamericanos: Chile, Paraguay, Bolivia, Perú, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Ecuador, Brasil y Venezuela. (UCB, 2019, P.1)

### **2.2.2 Perfil del Consumidor Europeo**

Una de las 5 regiones que componen el mercado de United Colors of Benetton, es la región europea, la misma que está compuesta por 25 países. (UCB, 2019, p.1)

Para iniciar con la construcción del perfil del consumidor europeo, se procede con la evaluación de las variables demográficas de United Colors of Benetton en Europa. Es necesario resaltar que UCB mantiene su línea y producción de prendas de vestir para hombres y mujeres. Además, la edad promedio europea es de 43.85 años, no obstante, el rango de edad de enfoque en el mercado es de 15-44 años. En ese sentido, la población total del mercado europeo de Benetton es de setecientos cuarenta y nueve millones cuatrocientos cincuenta y seis mil ochocientos cuarenta y cuatro (749,456,844.00); por lo tanto, la segmentación del

mercado es realizada basándose en la población femenina y masculina entre 15 a 44 años, la misma que representa el 29.32% de la población, lo cual nos indica como resultado una segmentación de mercado de doscientos diecinueve millones setecientos cincuenta y cinco mil setecientos treinta y cinco con 80/100 (219,755,735.80). (CIA, 2018, p.1)

Por otro lado, en el análisis de las variables psicográficas en primer lugar se analiza el estilo de vida. En Europa el trabajo siempre se mide en un balance con la vida, puesto que el europeo promedio pasa 8.3 horas al día en el trabajo, no obstante, existen contrastes en la región de 6.5 horas de trabajo al día donde se existe equilibrio trabajo-vida. Por su parte, los europeos son formales en su discurso, vestimenta y comportamiento. Además, la vestimenta europea para reuniones o eventos es siempre de carácter formal. (Consejo de Europa, 2019, p.1)

Cabe destacar que, en cuanto a las variables de distribución en Europa, el 56% de la población de europea se inclina por las compras en línea, de los cuales el 63% prefiere hacer sus compras mediante su computador y el 37% con su teléfono móvil. Los tres métodos de pago más usados son los llamados monederos digitales (PayPal, Alipay, etc.), tarjeta de crédito o débito, transferencias bancarias. La elección del método de pago depende de las costumbres de cada país. Por ejemplo, en Europa Occidental el pago se prefiere con tarjetas de crédito o débito, mientras que, en el Este el método preferido es el pago contra reembolso. Además, la categoría que domina las compras en línea en los países europeos es la moda, con una cuota que alcanza el 20% del total de compras realizadas en línea. (Consejo de Europa, 2019, p.1)

**Tabla 2: Perfil del consumidor europeo**

| Región | Rango de Edad | Edad Promedio | Porcentaje de la Población | Población de Enfoque | Población Total |
|--------|---------------|---------------|----------------------------|----------------------|-----------------|
| Europa | 15-44         | 43.85         | 29.32%                     | 219,755,735.80       | 749,456,844.00  |

Fuente: CIA, 2019.

Elaborado por: Ana G. Villavicencio.

Por último, el cliente ideal para el mercado europeo ha sido identificado como el de un hombre/mujer entre 15-44 años, que buscan comprar tanto en línea como en tienda, inclinándose más por las compras en línea. Como resultado, la posición de United Colors of Benetton en Europa es la más fuerte para la marca con su presencia y prestigio en la región. (UCB, 2018, p.15)

### **2.2.3 Perfil del Consumidor Asiático**

Asia es la región donde menos presencia mantiene Benetton, en 3 países: China, Japón y Corea del Sur.

Para identificar el tipo de cliente se usa el análisis STP, usado en este capítulo. Es decir, segmentación de mercado, identificación de clientes ideales y posicionar la oferta al grupo objetivo. (Demac, 2017, pp.27-28)

Para iniciar con la segmentación del mercado asiático, con sus 3 países identificados, este presenta las siguientes variables demográficas adquiridas a través de recolección de datos y el promedio de estos procesándolos en una matriz.

Como se ha indicado en el transcurso de este capítulo, en la apreciación de las variables demográficas de United Colors of Benetton se puede señalar que mantiene su línea y producción de prendas de vestir tanto para hombres como para mujeres. Por su parte, la edad promedio de Asia es de 42.56 años, sin embargo, el rango de edad para el enfoque de mercado es de 15-45 años. La población total del mercado asiático de Benetton, con los 3 países que lo componen, es de quinientos veinte millones setecientos cincuenta y ocho mil

cuatrocientos trece (520, 758,413.00) y la segmentación del mercado al ser realizada en base a la población femenina y masculina entre 15 a 45 años, la cual representa el 31.17% de la población, nos indica como resultado una segmentación de mercado de ciento sesenta y dos millones treientos veinte mil treientos noventa y siete con 33/100 (162,320,397.33). (CIA, 2018, p.1)

**Tabla 3: Perfil del consumidor asiático**

| País          | Rango de Edad | Edad Promedio | Porcentaje de la Población | Población de Enfoque  | Población Total       |
|---------------|---------------|---------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| China         | 15-45         | 37.7          | 32.32%                     | 291,443,139.00        | 1,384,688,986.00      |
| Japón         | 15-45         | 47.7          | 29%                        | 19,397,995.00         | 126,168,156.00        |
| Corea del Sur | 15-45         | 42.3          | 32.19%                     | 9,295,813.00          | 51,418,097.00         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>15-45</b>  | <b>42.57</b>  | <b>31.17%</b>              | <b>106,712,315.67</b> | <b>520,758,413.00</b> |

Fuente: CIA, 2019.

Elaborado por: Ana G. Villavicencio.

De igual forma, en el análisis de las variables psicográficas se analiza en primera instancia el estilo de vida, su manera de vivir en un grupo de personas y la percepción de la vida. La población asiática trabaja mucho su economía se basa en el sector de los servicios, electrónico e industrial; además de ser uno de los mayores centros financieros internacionales. (Carta de Asia-Economía, 2018, p.2)

Las personas en Asia tienen gran libertad de tiempo, por lo que se dedican a conectar con amigos y familiares. Es necesario mencionar que los asiáticos son formales en su discurso y comportamiento, mantienen las distancias. Por otro lado, su vestimenta está occidentalizada, sin embargo, a pesar de ellos los asiáticos sí visten sus prendas tradicionales. (USA Today, 2019, p.1) Las categorías que tienen más compras en Asia es moda y comida. Con las variables de distribución, el 62.7% de la población asiática se inclina por las compras en línea, de los cuales su mayoría, con 90.4% prefiere hacer sus compras con su teléfono

inteligente. Además, las tarjetas de crédito y Alipay de Alibaba son, con los métodos de pago en línea dominantes, el 78.8% de la población prefiere usar la tarjeta de crédito para comprar en línea, por otro lado, el 72.2% han usado el método Alipay. El pago de WeChat es identificado como el tercer método más popular, utilizado por el 34.6% de los encuestados por KPMG International en 2017, Por último, como cuarto método se encuentra el pago contra reembolso con el 22.1 %. (KPMG, 2019, pp. 29-34)

Por último, cliente ideal identificado para el mercado asiático es de hombre/mujer entre 15-45 años, que compren en tienda o en línea, inclinándose por la opción en línea. Por tal motivo, United Colors of Benetton se encuentra posicionado en Asia de la siguiente manera: en China bajo el nombre de BENETTON ASIA PACIFIC Ltd., SHANGHAI BENETTON TRADING COMPANY Ltd. para la zona de Shanghái y para Taiwán como BENETTON TRADING TAIWAN Ltd., en Japón co el nombre de BENETTON JAPAN Co. Ltd. y Por último en Corea como BENETTON KOREA Inc. (UCB, 2019, P.1)

**Tabla 4: Perfil del consumidor de United Colors of Benetton**

| Región       | Rango de Edad | Edad Promedio | Porcentaje de la Población | Población de Enfoque    | Población Total       |
|--------------|---------------|---------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Norteamérica | 15-35         | 33.4          | 22.74%                     | 5,174,664,129.00        | 227,607,835.00        |
| Sudamérica   | 15-42         | 31.35         | 45.06%                     | 79,264,369.95           | 175,891,150.83        |
| Europa       | 15-44         | 43.85         | 29.32%                     | 219,755,735.80          | 749,456,844.00        |
| Asia         | 15-45         | 42.57         | 31.17%                     | 106,712,315.67          | 520,758,413.00        |
| <b>TOTAL</b> | <b>15-42</b>  | <b>37.79</b>  | <b>32.07%</b>              | <b>1,395,099,137.60</b> | <b>418,428,560.71</b> |

Fuente: CIA, 2019.

Realizado por: Ana Villavicencio

En síntesis, como se puede observar en la Tabla Nro. 4, entre las cuatro regiones de estudio de United Colors of Benetton el rango de edad es de los quince a los cuarenta y dos años, mientras que la edad promedio es de treinta y siete años. El porcentaje de la población de lo

que abarca el mercado de las cuatro regiones es del 32.07%, lo que equivale a mil trescientos noventa y cinco millones noventa y nueve mil ciento treinta y siete.

## **2.3 Importancia del Marketing Social y Transcultural**

La aplicación del marketing sin fines lucrativos data de 1969, por lo que no es reciente. Desde entonces el marketing ha aportado en la solución de problemas de corte social y político.

### **2.3.1 Marketing Social**

La realidad social muestra al marketing como un mecanismo sustancial del sistema social. En ese sentido, el marketing social plantea que una empresa no existe para satisfacer las necesidades de sus clientes y el logro de sus objetivos particulares, sino también para cuidar o mejorar los intereses a largo plazo de las personas y la sociedad. (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 6) (Toca, 2009, p. 59)

Al hacer referencia al marketing social, hablamos del marketing no lucrativo, que se puede evidenciar en campos no comerciales como la salud, causas filantrópicas y agencias de Gobierno. El marketing social ha logrado reivindicar al individuo en su rol de consumidor de una manera general, más allá de una denominación específica. (Hackley, 2001, p.114).

Además, las bondades y ventajas del marketing en los sectores: social, político, electoral, público y turístico dependen de sus propias variables y aplicaciones específicas (Toca, 2009, p.60).

En segundo aspecto, el marketing social se reconoce como un enfoque del marketing que permite unir los objetivos de instituciones sociales con las necesidades e intereses de comunidades con el objeto de mejorar y elevar la calidad de vida social de estas. En relación, United Colors of Benetton al ser un caso en el cual su crecimiento económico va acompañado de la concientización social, de esta forma al ser una organización con enfoque social encuentra en el marketing social una herramienta para desarrollar su labor.

Es determinante destacar que United Colors of Benetton desarrolla campañas de marketing, las mismas que son categorizadas como campañas sociales que están enmarcadas en la variable de comunicación. Para ello se consideran las siguientes características: la causa, que indica el objetivo social cuyo cumplimiento garantiza la solución o atención de un problema; el agente de cambio, que puede referirse a individuos u organizaciones quienes son responsables de cumplir los fines sociales; los adoptantes objetivo, individuos o grupos quienes dan paso al cumplimiento de los objetivos de la campaña; los medios usados para llevar el mensaje a los adoptantes objetivo y la estrategia de cambio, que enfoca sus actividades y programas al cambio de actitudes y conductas de la población.

(Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 36)

En el caso de United Colors of Benetton, cumple con las características del marketing social. Para iniciar, la estrategia de cambio que logró Grupo Benetton mediante la propuesta de la estrategia mundial de diseño de cámaras multiétnicas, que combinan el arte y la integración distintiva del estilo, color y practicidad de Benetton. Los medios usados han sido el marketing digital y sobre todo pancartas tradicionales de gran tamaño y llenas de color. Los adoptantes objetivo, se pueden identificar en las organizaciones con las cuales United Colors of Benetton ha colaborado en sus campañas, por ejemplo: ONU Mujeres, Unicef, PNUD, PMA- Programa Mundial de Alimentos, ACNUR, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Birima sociedad senegalesa de crédito cooperativo, etc. Como agente de cambio encontramos a Fabrica, el centro de investigación para la comunicación del Grupo Benetton las organizaciones antes mencionadas. Los adoptantes objetivo del marketing social de United Colors of Benetton son las personas y entidades de la comunidad internacional en general. Por último, la causa es su compromiso social, que es el concientizar a un gran número de personas con respecto a los problemas más apremiantes de la realidad, al proponer soluciones concretas para cambiar de forma positiva la sociedad. (UCB, 2019, p.1)

Por último, el marketing social aplicado a causas sociales, como es el caso de United Colors of Benetton, implementa programas, o en el caso campañas, ideados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales. De esta forma, el marketing social representa un mecanismo que ofrece un marco útil para una planificación social efectiva. (Kotler y Zaltman, 2001, p. 12)

### **2.3.2 Marketing Transcultural**

Para empezar, la idea de transculturalidad parte de “cultura” y cómo están son asignadas por estados o países. Ahora bien, debe considerarse que las culturas no son solo definidas por las fronteras nacionales, sino también entre las subculturas dentro de un contexto nacional particular. Por lo tanto, la importancia de la transculturalidad dentro del marketing es para resaltar la importancia debe considerarse no solo entre las culturas definidas por las fronteras nacionales, sino también entre las subculturas dentro de un contexto nacional particular.

De la misma forma, al hablar de transculturalidad, hablamos de globalización, lo que da como resultado mayor complejidad mundial al ser un proceso que crea flujos y conexiones que trascienden las fronteras territoriales, los continentes y las civilizaciones. (Xiang, Scott y Tana, 2017, p. 2)

Cabe destacar, que el marketing transcultural se centra en las similitudes entre grupos diversos, como los límites de etnia, religión, subcultura o clase social. Puesto que como al referirnos a marketing implica también al mercado, las reglas difieren, a fin de que cada mercado consiste en un conjunto particular y elaborado de reglas, es decir, su propia cultura. Tal es el caso, que los mercados son un centro de comunicación. Los vendedores y compradores tienen que encontrar un idioma común. (Cruz, Seob y Buchanan-Oliverb, 2017, pp. 318-319)

En otras palabras, la aparición de mercados multiculturales, donde los consumidores pueden provenir de diversos orígenes, tales como el origen étnico, la nacionalidad, el lugar de



residencia o la religión. Es por ello, que en este contexto los conceptos de marketing que se dan por sentados, como la identidad del consumidor y las relaciones entre el consumidor y la marca deben ser reformulados y redefinidos. De hecho, al referirnos al transculturalismo, los factores mencionados, tanto internos como externos, desempeñan un papel notable en la configuración de la dinámica del mercado que justifica su importancia para una mayor investigación. (Newcombe, 2013, pp. 62-63).

Los enfoques interculturales y multiculturales, que plantean que las culturas pueden representar entidades distintas, también están en contacto entre sí. Por lo tanto, desarrollar una comprensión profunda de las propiedades transculturales de los recursos y prácticas culturales se vuelve determinante en el contexto de los mercados multiculturales. (Berg, 2011, pp. 113-115)

Por último, el marketing transcultural al ser direccionado a un mercado multicultural, donde los consumidores están expuestos a múltiples creencias y prácticas culturales; por esta razón, existen implicaciones determinantes para los vendedores y consumidores internacionales. Por ende, las múltiples culturas convergen en un punto de interacción concurrente, mientras que también están conectados a múltiples culturas en otras localidades. (Berg, 2011, p. 117)

### **2.3.3 Influencia Política**

Las empresas al momento de adoptar principios y políticas de responsabilidad social consideran las redes de cooperación como un elemento apropiado para potenciar las ventajas a la hora de abordar política y temáticas sociales. (Hernández y Sánchez, 2012, p. 167).

Al momento de realizar campañas publicitarias de carácter social, se las puede asociar a la responsabilidad social de una empresa, en ese sentido, la empresa tiene la responsabilidad de integrar en su gerencia y gestión: estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y en respeto a los derechos humanos de la relación con

su grupo de interés o enfoque; por lo mismo, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (Hernández y Sánchez, 2012, p. 168).

De hecho, la influencia política en el marketing se enfoca en la reputación como uno de los factores de impacto positivo en la empresa y a su vez, considera a la filosofía de la compañía como uno de los componentes que influyen en su reputación. (Prada, 2002, p. 34)

Por su parte, en el caso de United Colors of Benetton al ser parte de la filosofía de la compañía la lucha social, esto contribuye y fomenta la innovación en temáticas sociales a tratar, así como el diálogo con los diferentes grupos de enfoque tanto internos como externos a la compañía. Además, se puede señalar la identificación de oportunidades de negocio derivadas de demandas sociales y medioambientales; así mismo, la creación de mejores lugares y formas de trabajar que favorecen la innovación y la creatividad. (Hernández y Sánchez, 2012, p. 169).

Cabe destacar que la visibilidad de la compañía se fomenta a través de la red y de sus políticas de responsabilidad social mejora su reputación en el mercado y la notoriedad de sus acciones; sin embargo, de igual manera se debe considerar el papel de alianzas estratégicas, campañas de concienciación, cooperación y apoyo formal a las misión, visión y filosofía de la compañía en la relación con los proveedores, el cliente y otros colaboradores de la compañía, haciéndose esta más diversa, frecuente y de mayor valor gracias a valores compartidos.

(Messner, 2013, pp. 74-76) Si apelamos a un ejemplo, la campaña de United Colors of Benetton “UnHate” de 2011, donde sus anuncios publicitarios presentaban a diversos jefes de estado, líderes ideológicos y filosofías. La publicidad muestra a dos jefes de estado o líderes ideológicos besándose, tal es el caso de Barack Obama con el líder chino Hu Jintao, el presidente de Palestina Mahmoud Abbas con el primer ministro israelí Benjamín Netanyahu, o la canciller alemana Ángela Merkel con el presidente francés Nicolás Sarkozy. Destaca la publicidad del Papa Benedicto XVI compartir un beso con el imán egipcio Ahmed el Tayyeb

y la de Hugo Chávez besándose con Barack Obama. Como consecuencia, esta publicidad generó molestia y discordia en Venezuela, además de generar denuncias del presidente de los Estados Unidos. El objeto de la imagen era la representación de la unión entre dos partes en desacuerdo, entre los cuales suscitaban problemas políticos y económicos. (Anexo 7)

El mensaje de la publicidad no sólo muestra a dos exponentes de la política besándose, sino que representa unión, una posible paz en el mundo. Además, hace referencia al nombre de la campaña, que llama al cese del odio. Esta campaña en particular tuvo impacto en Latinoamérica, si se considera el contexto cultural, no es costumbre dar besos en la boca, los besos en los labios a alguien demuestran amor, en consecuencia, esta publicidad resaltó más. (Forbes, 2019, p.1)

Por lo tanto, el que la influencia política y por ende social en la agenda empresarial sea parte de la filosofía y de su responsabilidad social empresarial aumenta la visibilidad, notoriedad, lealtad e imagen de marca. En definitiva, gracias a la integración de la cultura corporativa basada en valores y responsabilidad de todos los miembros internos y externos, en concordancia al hecho de que la agenda sea influenciada política y social de mayor credibilidad a la empresa en la comunidad (Califano, 2015, p. 54). Por último, la filosofía de la empresa como uno de los componentes que influyen en su reputación, de acuerdo con el compromiso y cooperación de los miembros de la red con la sostenibilidad futura de la empresa se convierten en una filosofía del negocio, sin olvidar la influencia política sobre el contenido de los medios de comunicación, como viene a ser el caso de publicidad y/o marketing de una empresa. (Michalos, 2014, p. 5212)

En este capítulo se puede aludir que mediante la Teoría de la Influencia Social planteada por Veblen se comprende de mejor manera el enfoque de la estrategia de marketing de United Colors of Benetton, a razón de que se evidencia que las personas sí doblegan a la cultura y psicología como factor externo e interno.

Además, en el estudio del perfil del consumidor de Benetton se identifica que, a pesar de manejar diversas regiones, estas concluyen como cliente ideal a aquel hombre o mujer entre los 15 y 40 años que, a además de comprar en tienda, se inclina por las compras en línea. En definitiva, el rol del marketing social y transcultural permitió a Benetton llevar a cabo su modelo de negocio de manera que su cultura organizacional sea transmitida y sea representada.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE UNITED COLORS OF BENETTON**

El capítulo final presenta el perfil de United Colors of Benetton, con el objeto de conocer a profundidad la compañía y la propuesta de valor que plantea al mercado. Además, busca enfocarse en analizar las ventas de United Colors of Benetton en el periodo 1995-2018 al mismo tiempo analizar la franquicia como estrategia de la compañía y el impacto cultural hacia los consumidores sobre todo después de su giro social. El objetivo específico tres busca distinguir el uso de las estrategias de marketing empleadas por el Grupo Benetton antes de su giro social y después del mismo.

#### **3.1 Análisis de United Colors of Benetton**

##### **3.1.1 Perfil de United Colors of Benetton**

Desde la creación del Grupo Benetton en 1965, esta ha trabajado para posicionarse como una de las compañías de ropa más conocidas del mundo. El color es la característica distintiva, además de su estilo caleidoscópico que deja huella en la historia de la moda y el enfoque social direccionado a la dignidad de las personas y a las transformaciones de la sociedad. Por lo cual, resulta lógico que las características que identifican y con las que United Colors of Benetton trabaja son: estilo, calidad asequible, internacionalidad y compromiso social para definir así la identidad del Grupo Benetton. (Grupo Benetton, 2018, p.12)

Como se observa en los párrafos anteriores, el Grupo Benetton gracias a un plan de negocios e identidad diversa al año de corte de esta investigación (2018), mantiene presencia en todo el mundo con más de 4 700 tiendas en los principales mercados y a través de dos marcas:

United Colors of Benetton y Sisley. (Grupo Benetton, 2018. P.13)

En lo que respecta a los desafíos que plantea la globalización, Grupo Benetton ha realizado constantes inversiones específicas, una organización competente y flexible abierta al cambio.

Como ejemplo de ello, United Colors of Benetton realizó cambios en la distribución a causa de la exigencia en velocidad. Además, implementó un estrecho seguimiento de los canales de venta, lo que resultó en una orientación para la Compañía. De hecho, en 2014, el Grupo

Benetton comenzó un plan de reenfoque y relanzamiento, que tenía como objetivo cambiar el enfoque tradicional orientado a la venta con un monitoreo limitado de los canales de

distribución. En consecuencia, la logística juega un papel clave cuando se trata de servir una red de distribución global. El centro de coordinación, ubicado en Castrette (Treviso), que

sirve a la red global de tiendas de manera efectiva, es una de las infraestructuras de logística industrial más modernas y avanzadas dedicadas a la confección identificadas al año 2016.

(Grupo Benetton, 2016, p.32)

Como se ha mencionado, el Grupo tiene dos organizaciones de enfoque social, Fabrica y la Fundación UnHate. Fabrica, el centro de investigación de comunicaciones del Grupo

Benetton es la interfaz del Grupo con el mundo y la sociedad. Fabrica representa un vínculo con la innovación y la internacionalidad, combina cultura con industria a través de la

comunicación que ya no se basa en formatos tradicionales, sino que se convierte en un

vehículo para transmitir la "experiencia" de la compañía a través de numerosas formas y diferentes de expresión, que van desde diseño y producción de música para cine, fotografía,

publicación de productos, internet y nuevos medios. Es necesario mencionar a la revista

Colors, que funciona como una plataforma de observación detallada y entusiasta sobre "el resto del mundo" desde 1991. (Grupo Benetton, 2016, pp.33-34)

Establecida en noviembre de 2011, a través de una campaña de comunicación global, la Fundación UnHate es uno de los elementos clave de la estrategia de responsabilidad social corporativa y centro de compromiso social del Grupo. En línea con los valores centrales del Grupo Benetton, la misión de la Fundación UnHate es ayudar a combatir la cultura del odio a través de campañas de comunicación global y la organización de proyectos concretos que tienen un "impacto real" en la comunidad internacional en las generaciones más jóvenes, con la participación de instituciones, organizaciones internacionales, ONG y representantes de la sociedad civil. La Fundación UnHate se basa en el papel social del arte y la autoexpresión individual como un medio para educar a las personas hacia la tolerancia. En ese sentido, los proyectos se dirigen a los jóvenes que viven en áreas consideradas "en riesgo", desde Brasil hasta la India y los barrios puertorriqueños de Nueva York. (UnHate Benetton, 2019, p.1)

Para una mayor comprensión, los principios clave de la Fundación se resumen a continuación: La lucha contra el odio y la discriminación en todas sus formas; Apoyo a las próximas generaciones, los jóvenes representan los principales beneficiarios de los proyectos y actividades de la Fundación. El enfoque en el impacto social del arte en todas las actividades realizadas por la Fundación. (UnHate Benetton, 2019, p.1)

Los Valores Organizacionales del Grupo Benetton han logrado hacer distinguir la marca, los mimos que definen su cultura organizacional. Los valores que la marca expresa son los siguientes: calidad del color, calidad, libertad de expresión, compromiso social, internacionalidad y cultura. (Grupo Benetton, 2018, p. 11)

Para iniciar, debe suponerse que dentro de los valores de United Colors of Benetton se encuentre la calidad del color, puesto que lo primero que viene a la mente de una persona al pensar en el Grupo Benetton es el color, en todas sus expresiones. Los coloridos tejidos que

han revolucionado el mundo de la moda son una metáfora de un enfoque lúdico y positivo de la vida, celebra el origen italiano de la Compañía. El Grupo Benetton asume como valor la calidad, puesto que está comprometido a alcanzar y trabajar por el mayor nivel de calidad en todos sus productos, procesos y servicios. Cabe mencionar que este enfoque es parte de la tradición de Benetton. La libertad de expresión también forma parte de Grupo Benetton, puesto que cree en la evolución de la sociedad si las personas cuentan con las herramientas adecuadas y se les permite expresar sus opiniones. Esto se refleja en Fabrica, donde bajo este concepto da como resultado diversidad de ideas, mayor diálogo y más tolerancia, además de promoverla frente a aquellos que ven las cosas de manera diferente. (Grupo Benetton, 2018, p. 12)

Para United Colors of Benetton el compromiso social va más allá de producir ropa. Reconoce que acorde a su papel como actor clave en un mundo en constante evolución. Grupo Benetton considera que es necesario actuar de manera concreta para tratar la injusticia social, asegura el respeto de los derechos humanos y promover el desarrollo de los individuos y la comunidad. Como se ha afirmado otras veces, la internacionalidad es característica de Grupo Benetton, que piensa de manera global, considera su visión por el mundo donde se superen las diferencias étnicas, culturales y religiosas a favor de la ciudadanía global. Como valor final se encuentra la cultura, cabe destacar que desde un principio Grupo Benetton ha abierto diálogo a figuras culturales internacionales con el propósito de empaparse de conocimiento y contribuir con herramientas a la compañía para comprender e interpretar el mundo contemporáneo, considera que el conocimiento es crucial para el éxito de cualquier empresa. (Grupo Benetton, 2018, p. 13)

### 3.1.2 Organización del Grupo Benetton

Para continuar con la descripción del perfil del Grupo Benetton, es necesario exhibir y analizar la organización de United Colors of Benetton, en la cual además se puede señalar el reflejo de la cultura organizacional de la compañía, lo mismo expuesto en el punto previo.

En primer lugar, se debe tomar en cuenta que Benetton es un Sociedad de Responsabilidad Limitada, a partir de ello, la composición del organismo corporativo de Benetton cuenta con la Junta Directiva como eje responsable de administrar las operaciones, que depende de los diferentes departamentos, los mismos que son: Auditores Independientes, que es llevado por Ernest & Young; Junta de Auditores Legales, Comité de Inversiones, Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones, Comité de Control y Riesgo, Comité de Sostenibilidad y Cuerpo de Monitoreo. (Grupo Benetton, 2018, p. 16) (Anexo 9)

La compañía usa un Modelo de Organización, Gestión y Control en conformidad con el Decreto Legislativo italiano 231/2001, además como una parte integral del Modelo se encuentra el Código de Ética, el mismo que adopta las Normas Internacionales del Trabajo (ILS) contenidas en las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). De igual manera, el Comité de Sostenibilidad define y supervisa la estrategia de sostenibilidad del Grupo Benetton, en el sentido de que prueba y confirma el compromiso de la compañía, en todos los niveles, de convertirse en un agente de cambio social a través de sus iniciativas. (OIT, 2019, p.1)

A continuación, de lo expuesto se puede analizar la presencia del Grupo Benetton en el mundo.

Para empezar, la presencia de United Colors of Benetton en sus 85 mercados al año 2018, se encuentra constituido como Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), *Private Limited Company* (Pvt. Ltd.), Compañía de Responsabilidad Limitada (O.O.O. “*Obchtchestvo s Ogranitschennoy Otvetstvennostuy*”),



*Incorporated* (Inc.), *Società a Responsabilità Limitata* (S.R.L). Si se compara la figura legal que maneja el Grupo Benetton en sus diferentes mercados, a excepción del norteamericano, la figura legal por la que el grupo opta es la de responsabilidad limitada, un movimiento estratégico para mantener de esa manera la responsabilidad de los socios con la compañía. En contraste, se puede comprender que en el mercado estadounidense se mantiene la figura de *Incorporated* y en México como Sociedad Anónima, lo cual indica que le permite al grupo a optar por la venta de acciones de su compañía y usarlo como herramienta mediante la cual se puede aumentar capital. En el Anexo 10, se puede observar la distribución de United Colors of Benetton entre sus diversos mercados, además de los nombres legales con los cuales se encuentra constituido United Colors of Benetton; se puede observar que en algunos países existen más de dos figuras legales, donde también se encuentra como franquicia. (Grupo Benetton, 2018, p. 34) (Anexo 10)

### **3.1.3 Modelo del Negocio**

En 2014, el Grupo Benetton lanzó un nuevo proceso de reorganización que llegó a tiendas y consumidores. En la primera fase, el Grupo se concentró en sus actividades principales, es decir, gestión de marca, gestión de productos y distribución, a través de la finalización de sus actividades inmobiliarias y de fabricación, que fueron transferidas a otras compañías controladas por Edizione S.r.l. La última transacción, completada en 2014, dio como resultado un cambio radical en el modelo de negocio del Grupo, es decir, de un modelo basado en la venta a un modelo centrado en el consumidor y las ventas. (Grupo Benetton, 2014, p.26)

En la segunda parte del plan, para el relanzamiento del Grupo, en los años 2014 a 2016, el Grupo se concentró en sentar las bases para su evolución futura, las mismas que incluyen lo siguiente: Una revisión del posicionamiento de la marca para aprovechar los elementos distintivos de las marcas, una actualización del modelo de negocio para que esté en línea con

las tendencias de los mercados emergentes y la competencia. Por último, la implementación de un plan de acción que incluye actividades destinadas a reorganizar los pilares de la compañía: personas, organización, procesos y sistemas. (Giroux, 2017, pp.17-18)

Como resultado, el negocio principal del Grupo Benetton al año 2018 se centra en la venta. Los pilares del modelo de negocio son el producto y la tienda, componentes clave de la propuesta de valor del Grupo y ambos gestionados hasta el más mínimo detalle, desde la fase conceptual hasta la fabricación y comercialización, con énfasis en la innovación y la transformación digital.

Dentro de Producto, como centro de las actividades de la Compañía se encuentra “Investigación y desarrollo”, que busca proporcionar al consumidor final productos innovadores y de vanguardia. Esto comprende el diseño de nuevos modelos para las colecciones, la gestión de las marcas y las actividades comerciales relacionadas. Para obtener los más altos niveles de calidad, el estudio de los modelos de indumentaria, calzado y accesorios se organiza en varios departamentos, lo mismo aplica a la innovación, gracias a la continua investigación y experimentación con telas, colores y estilos, con especial referencia a los aspectos creativos, técnicos y económicos del producto. (Grupo Benetton, 2017, p. 37)

Considerar la reorganización corporativa, con la subcontratación casi total de los procesos de fabricación. Con este fin, el modelo de negocio se basa en la construcción de colaboraciones a largo plazo y asociaciones con sus proveedores. Cabe mencionar que la selección y calificación con los proveedores se basa en los principios y criterios de calidad, competitividad de los productos, transparencia y respeto por los principios sociales, éticos y ambientales. El proceso de calificación se realiza a través del FEP (Perfil de Evaluación de Fábrica), una evaluación técnica y cualitativa del proveedor que garantiza el cumplimiento de los criterios establecidos por Benetton. Además, Benetton supervisa el cumplimiento de sus proveedores con los requisitos de su Código de Conducta para Fabricantes y Código de Ética

a través de un programa de auditoría que cubre, de manera continua, a todos los proveedores considerados más en riesgo desde una perspectiva ambiental y social. Además, la producción de prendas terminadas se ha subcontratado casi por completo desde 2015. (Grupo Benetton, 2017, p. 39)

Por otro lado, la necesidad de controlar la presión inflacionaria sobre el costo del producto relacionado con el precio del dólar frente al euro, la redistribución de la mezcla de abastecimiento geográfico, el fortalecimiento del poder de negociación a través de la consolidación de alianzas con proveedores estratégicos y la caída de los costos logísticos debido a la reducción en el uso del transporte aéreo. (Grupo Benetton, 2017, p. 40)

De acuerdo con la estrategia de marca, la atención también se centró en mantener los altos estándares de calidad con los que los productos del Grupo siempre han estado asociados.

Gracias al riguroso monitoreo del territorio por parte de la Compañía, que le permite ejercer un control cercano sobre la cadena de suministro aguas arriba. Otros factores clave fueron el conocimiento consolidado del equipo de técnicos calificados y expertos y el papel cada vez más relevante desempeñado por el proceso de ingeniería en cuanto a la calidad de los resultados. (Grupo Benetton, 2017, p. 43)

El compromiso del Departamento de Operaciones y Abastecimiento es ofrecer productos cada vez más sostenibles y responsables a nivel social.

Si se retoma el modelo de negocio del Grupo Benetton que sitúa al consumidor en el centro de todos los procesos comerciales. En consecuencia, tiene un impacto en las necesidades de la tienda y la importancia de mantener los modelos de fabricación en stock, por lo que para ello el modelo logístico del Grupo va de la mano del sistema de producción. Además, para una mayor eficiencia del modelo, se optó por la centralización de los procesos logísticos mediante la organización, la automatización y su integración total dentro del ciclo de

producción de la Compañía, desde la fase de recogida de pedidos hasta el embalaje y entrega al punto de venta. (Grupo Benetton, 2017, p. 45)

Por último, en cuanto a la distribución de productos vendidos en línea (comercio electrónico), la gestión de la red logística se confía en un socio externo que puede garantizar la flexibilidad, la velocidad y la eficiencia del proceso de entrega. (Anexo 11)

El modelo de distribución tradicional de Grupo Benetton se orientó hacia la venta directa la Compañía llevó a cabo controles limitados en los canales de venta que consistían en tiendas administradas por socios comerciales independientes que eran responsables del contacto con los consumidores. (Grupo Benetton, 2017, p. 54)

En términos de operaciones, con el tiempo el Grupo ha estructurado su red de ventas en tres tipos de canales: el canal directo representado por tiendas administradas por Grupo Benetton (DOS), ubicado en ciudades y posiciones "premium"; el canal indirecto comprende tiendas administradas por socios independientes (IOS) y franquiciados (FOS), que cubren áreas suburbanas y el canal digital a través de sitios de comercio electrónico. La red de ventas al año 2018, estaba compuesta por alrededor de 5,000 tiendas, como se logra evidenciar en el Anexo 12. (Grupo Benetton, 2018, p. 64)

Para dar por concluido el modelo de negocio de United Colors of Benetton, el objetivo principal de Grupo Benetton es construir una relación duradera con el consumidor con la capacidad de generar valor a mediano y largo plazo. Con el fin de cumplir con este objetivo, la Compañía enfoca sus esfuerzos en garantizar la consistencia entre los valores de la marca, el producto y los elementos que conforman la experiencia del consumidor en la tienda, en la calle, en el hogar, en todas partes. (Grupo Benetton, 2018, p. 71)

El Grupo Benetton para seguir en línea con este objetivo, en 2016 siguió una estrategia de marketing consistente con los mensajes comunicados por las colecciones de UCB (como se evidencia en el capítulo 1) en línea con los valores de la Compañía. De la misma manera, el

formato de la tienda (On Canvas y Rich & Raw) contribuyeron a completar la imagen, con el fin de asegurar la entrega efectiva del mensaje al consumidor final. (Grupo Benetton, 2018, p. 7)

### **3.2 Giro social de United Colors of Benetton mediante sus Operaciones Comerciales**

#### **Sostenibles**

Luego de la externalización completa de las actividades de producción, United Colors of Benetton concentra sus principales impactos sociales y ambientales en la cadena de suministro.

En este contexto, el objetivo de Benetton es alentar a sus proveedores a adoptar las mejores prácticas para respetar los derechos fundamentales de las personas y los trabajadores, garantizar un entorno laboral saludable y seguro mitigar su impacto ambiental.

#### **3.2.1 Manejo del Impacto Social**

La propuesta de Benetton para el manejo de impactos sociales se basa en la protección de los derechos humanos.

En ese sentido, la elección de los problemas sociales a tratar por la compañía, las asociaciones con organizaciones que participan en estas áreas y el apoyo a estas causas le han dado a la marca United Colors of Benetton connotación, la han infundido con valores fuertes y ha ayudado a establecer un diálogo continuo con sus clientes en todo el mundo. Al considerar lo expuesto en el Capítulo 1, el compromiso del Grupo Benetton a partir de la década de 1980, con su postura frente a diversos temas sociales mediante sus campañas ha evolucionado en dirección clara y constante, lo cual se evidencia en su colaboración activa con organizaciones comprometidas con la sostenibilidad. Con relación a lo expuesto, Grupo Benetton trabaja alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas en el 2015. Grupo Benetton adoptó a 5 de los ODS: el primero, el ODS 5 que busca poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las

mujeres y las niñas en todo el mundo. En particular, Grupo Benetton tiene como objetivo lograr la igualdad de género al empoderar a las mujeres y las niñas y, como parte de su estrategia de sostenibilidad, ha apoyado firme la igualdad de género, al promover el empoderamiento de las mujeres. Tal es el caso, que el 22 de octubre de 2015, United Colors of Benetton lanzó el "Programa de Empoderamiento de Mujeres de Benetton" (Programa WE), un programa de sostenibilidad a largo plazo que tiene como objetivo promover y apoyar los derechos de las mujeres en todo el mundo. El ODS 8, por el trabajo decente y crecimiento económico, en orden para cumplir con ello, promueve políticas de desarrollo que apoyen las actividades de producción, la creación de empleos dignos, la creatividad y la innovación, además de promover un ambiente de trabajo saludable y seguro para sus trabajadores. El ODS 12, para garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Como resultado, El Grupo Benetton lidera el compromiso global para la eliminación del uso de productos químicos peligrosos en todo el sector textil para el año 2020. (Edizione, 2015, p. 54) Además, la Compañía implementa políticas para la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos, así como para la reducción de producción de residuos también mediante reciclaje y reutilización. Esto se puede evidenciar en cómo para el año 2018 el Grupo Benetton cuenta con un campus verde que ha reducido en un 5% su consumo de energía eléctrico y en un 10% el consumo de gas natural. Así mismo, el 87% de residuos son segregados y reciclados, el 27.7 del algodón utilizado es sostenible y más de cuarenta y tres mil pruebas de seguridad de sus productos. El ODS 13 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. La contribución de la Compañía a la lucha contra el cambio climático se concreta a través de la implementación de iniciativas para reducir el consumo de energía y las emisiones de gases que alteran el clima, así como a través de la reducción del impacto ambiental relacionado con sus actividades logísticas y la distribución de sus productos, razón por la cual cesó el uso de avión para actividades logísticas. El ODS

17 con el objeto de revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. El Grupo Benetton también trabaja para lograr una agenda de desarrollo sostenible exitosa mediante alianzas que puedan contribuir al logro de los objetivos de desarrollo sostenible. (PNUD, 2016, p. 24-31) (Grupo Benetton, 2016, p. 14)

En atención a lo expuesto, Grupo Benetton trabaja con estándares más altos de productividad económica a través de la diversificación desde el año 2016, el proceso tecnológico y la innovación. En consecuencia, el Grupo Benetton ha identificado cinco prioridades, de acuerdo con la agenda de la ONU: medios de vida sostenibles, no discriminación e igualdad de oportunidades, educación de calidad, cuidado de la salud y lucha contra la violencia. (Grupo Benetton, 2016, p. 9)

### **3.2.2 Concientización y manejo del impacto ambiental**

La contribución de Benetton contra el cambio climático toma forma a través de la implementación de iniciativas para reducir el consumo de energía y, como resultado, las emisiones de gases que alteran el clima, asociadas con las oficinas centrales y las tiendas directas. Estos proyectos, junto con las prácticas ahora establecidas y las direcciones de desarrollo introducidas en la red logística, produjeron beneficios significativos en 2016 en términos de ahorro de energía y menores emisiones de CO<sub>2</sub>. (United Colors of Benetton, 2016, p.1)

En 2015, el Grupo Benetton comenzó a realizar evaluaciones de energía en una muestra representativa de tiendas y en las oficinas centrales de Ponzano y Castrette, lo que proporcionó una instantánea de la estructura energética de las áreas analizadas, lo que permitió identificar los principales problemas críticos en términos de consumo de energía, para lo cual se definió y estructuró un plan de eficiencia. Además, el Grupo Benetton como parte de su responsabilidad social y valores empresariales inició a medir sus emisiones de gases de efecto invernadero, tanto directas como indirectas, debido al consumo de energía en

las oficinas centrales y tiendas directas de Ponzano y Castrette en Italia una gran proporción de las actividades de distribución logística (Italia y Europa). (United Colors of Benetton, 2016, p.52)

**Tabla 5: Emisiones de CO2**

| <b>Tipo</b>                                  | <b>Unidad</b> | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Alcance de emisiones 1 (GRI 305-1)</b>    |               |               |               |               |
| Consumo de gas natural en oficinas centrales | t CO2         | 1,862         | 2,280         | 2,172         |
| Consumo de gas natural en tiendas directas   | t CO2         | n.a           | 127           | 156           |
| <b>Total</b>                                 | <b>t CO2</b>  | <b>1,862</b>  | <b>2,407</b>  | <b>2,328</b>  |
| <b>Alcance de emisiones 2 (GRI 305-2)</b>    |               |               |               |               |
| Consumo de gas natural en oficinas centrales | t CO2         | 6,593         | 6,455         | 6,302         |
| Consumo de gas natural en tiendas directas   | t CO2         | 5,421         | 5,597         | 5,828         |
| <b>Total</b>                                 | <b>t CO2</b>  | <b>12,014</b> | <b>12,052</b> | <b>12,130</b> |

Fuente: United Colors of Benetton, 2016.

Elaborado por: Ana G. Villavicencio.

Por ejemplo, como se pudo observar en la tabla, en 2016, las emisiones de CO2 debidas al consumo de gas natural disminuyeron. Por el contrario, en comparación con el año anterior, hubo un ligero aumento en las emisiones de dióxido de carbono derivadas del consumo de electricidad. El aumento se debe a las emisiones relacionadas con el consumo de electricidad de las tiendas directas que registraron una tendencia positiva en 2014-2016 debido a las aperturas durante el año 2017, mas no porque se volvieron más intensivas en energía. (United Colors of Benetton, 2018, p.83)

De hecho, en comparación con 2014, en términos comparables en términos de área de ventas y horario de apertura, hubo una reducción en el consumo de electricidad de las tiendas administradas alrededor del 2.5%. Esta reducción se cuantifica a través del API (Area Performance Index) que relaciona el consumo anual de electricidad de una tienda específica con su área de ventas y su número total de horas de apertura durante el año. El Grupo utiliza este índice para monitorear y comparar los niveles de consumo de energía de las tiendas directas. (Brand Finance, 2017, p. 6)



Por otro lado, en 2018 United Colors of Benetton confirma su compromiso con el transporte intermodal y, en general, con el uso de los medios de transporte menos impactantes para el medio ambiente con miras a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> vinculadas a las actividades logísticas y de distribución, este modo permite que las mercancías sean transportadas primero por buques de carga, reducir las emisiones en comparación con el transporte de vuelo de carga, luego continúa por transporte aéreo durante la parte final del viaje. Además, para pedidos a México, uno de los principales mercados extranjeros, se anticipa la entrega en Castrette y convertir así un porcentaje del transporte aéreo en un servicio marítimo rápido, con un ahorro de 97% de emisiones de CO<sub>2</sub>. Por otro lado, como consecuencia del uso de cestas metálicas reutilizables, Grupo Benetton ahorra más de 1 300 toneladas de cartón por año, lo que corresponde a 20 000 árboles. (United Colors of Benetton, 2018, p.84-85)

**Tabla 6: Reducción de Emisiones de CO<sub>2</sub>**

| <b>Reducción de emisiones de CO<sub>2</sub></b> | <b>Unidad</b>                      | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|---|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Logística                                       | t CO <sub>2</sub>                  | 20821       | 25744       | 24580       |
| Índice de intensidad                            | g CO <sub>2</sub> /artículo por Km | 0.068       | 0.087       | 0.027       |

Fuente: Reporte Integral de United Colors of Benetton, 2018, pp. 86-88.  
Elaborado por: Ana G. Villavicencio

Por último, Benetton optó por reducir el volumen de producción, por otro lado, aumentó la calidad de sus prendas y materiales. Esta decisión es considerada estratégica, puesto que tiene un claro impacto en la huella de carbono del Grupo Benetton, además de ser una respuesta a la necesidad de la compañía de concientizar a sus consumidores para que compren menos prendas con mayor duración de vida.

### **3.2.3 United Colors of Benetton en Derechos Humanos**

Como se puede evidenciar, Grupo Benetton se preocupa por transmitir un mensaje único y universal: respeto por la diversidad: todas las mujeres y todos los hombres del mundo merecen el mismo acceso a los derechos humanos fundamentales. (United Colors of Benetton, 2011, p. 8)

Al considerar que por 30 años United Colors of Benetton ha hablado sobre la paz, el trabajo, la libertad de expresión y varios derechos más; a menudo en colaboración con instituciones y asociaciones no gubernamentales, incluida la Organización Mundial de la Salud, la FAO, la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados y Reporteros sin Fronteras.

La práctica de comunicación social de Benetton va de la mano de una serie de iniciativas concretas que cubren un amplio espectro de temas, que van desde el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra la violencia hasta el respeto de cualquier orientación sexual, política o religiosa. (United Colors of Benetton, 2017, p. 1)

El compromiso en el campo de los derechos humanos es con las personas que trabajan en el Grupo, que garantiza a quienes se encuentran en su cadena de suministro un trato justo y correcto. (United Colors of Benetton, 2017, p. 1)

Cabe destacar que la selección de proveedores no solo en función de la calidad del producto, los precios competitivos y la transparencia, sino también de su cumplimiento de las normas y principios sociales, éticos y medioambientales. De la misma manera, Benetton respeta la tradición y la cultura de los países en los que operan sus proveedores, Grupo Benetton cree que todas las empresas deben comprometerse a rechazar cualquier forma de discriminación, que asegura un trato justo y respetuoso de su gente en todas las circunstancias. Al año 2018, no se recibieron informes de discriminación de los empleados a través del servicio de denuncias. (United Colors of Benetton, 2018, p. 68)

De igual manera, es necesario recordar el trabajo de Fabrica, que por medio de su creatividad y conocimientos de comunicación social para apoyar a las organizaciones humanitarias a difundir sus mensajes. Como se muestra en el Capítulo 1, United Colors of Benetton se resaltan los siguientes proyectos: “Todos para uno y uno para todos” en 2015, que celebró el Día Internacional para Terminar con la Violencia contra las Mujeres con una campaña centrada en la igualdad de oportunidades y la no discriminación, incluida la venta de un

artículo de color naranja de edición limitada, cuyos ingresos fueron donados en totalidad a ONU Mujeres. “Porque soy una chica” en 2017, un proyecto desarrollado por la agencia italiana Plan International, una de las primeras organizaciones humanitarias internacionales, para promover el empoderamiento de niñas y mujeres jóvenes en el desarrollo países. “Tejiendo Futuro” en octubre y noviembre de 2017, Benetton México lanzó la sexta edición de Tejiendo Futuro, un concurso en el que se invitó a jóvenes mexicanos a filmar un video corto sobre el futuro de su país. “Mentes coloridas” una campaña por Benetton México diseñada para alentar a los niños y niñas a leer más al recibir el libro del autor británico Robert Winston titulado *What Makes Me Me?* como un regalo. Fabrica diseñó una serie de propuestas creativas para celebrar el 70 aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos para el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Como última colaboración a resaltar, “Ropa por una causa” que trabaja en asociación con una red de organizaciones no gubernamentales locales como Samarapan Homes, CanKids y la Fundación Uday, Benetton India dona prendas defectuosas o devueltas a los necesitados a través de la iniciativa de caridad *Clothes for a Cause*. (United Colors of Benetton, 2017, p. 2)

En definitiva, se puede evidenciar cómo United Colors of Benetton mediante el marketing y campañas sociales, promueve los derechos humanos, además de planificar el futuro con atención al medio ambiente, a la dignidad humana y a una sociedad en transformación.

### **3.3 Análisis de las campañas de United Colors of Benetton**

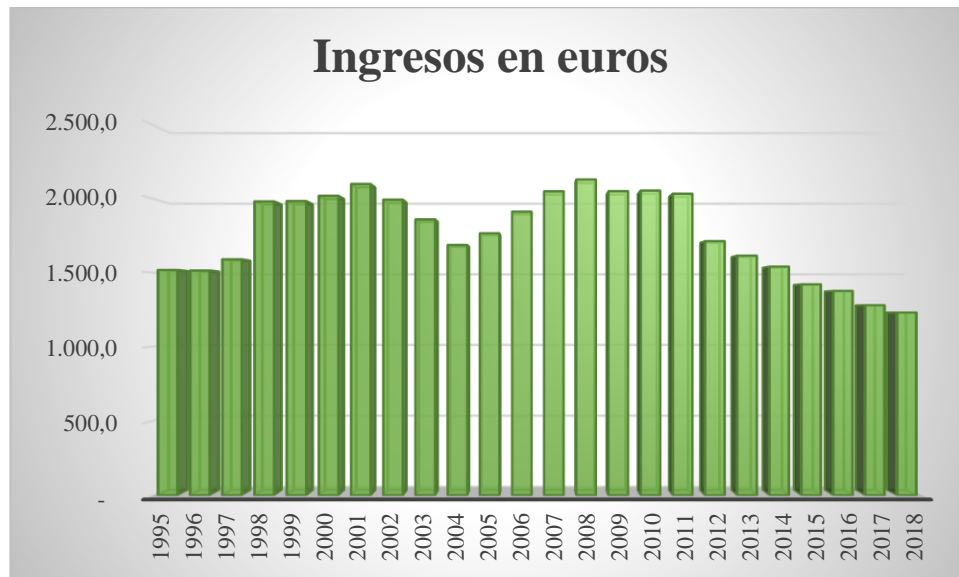
#### **3.3.1 Análisis de ventas**

Para iniciar el análisis de ventas, es preciso recordar que United Colors of Benetton divide su mercado en tres regiones: Europa, América y Asia.

El siguiente cuadro presenta la recopilación de los ingresos de United Colors of Benetton de los años 1995-2018. Cabe mencionar que los ingresos están expresados en millones de euros;

si se considera que desde el año 1999 el euro fue adoptado como moneda, cabe mencionar que los ingresos de los años 1995-1998 fueron convertidos de la lira italiana al euro. Los ingresos fluctuaron de la siguiente manera:

**Gráfico 1: Ingresos de ventas en euros de 1995 a 2018**



Fuente: Reportes Anuales de United Colors of Benetton de los años 1995 – 2012  
Elaborado por: Ana G. Villavicencio

Al año 2018, el Grupo Benetton tiene presencia en 52 países de todo el mundo y dividido en sus 5 regiones: Europa (25 países), América del Norte (2 países), Asia (3 países), Sudamérica (22 países) y el resto del mundo. (UCB, 2019, p.1)

El Grupo produce más de 100 millones de prendas cada año, de las cuales del 90 por ciento de ellas están en Europa. Su red minorista de 4718 tiendas en todo el mundo está centrada en los puntos de venta de superficies extensas, los cuales presentan servicios al cliente de alta calidad y, además, generan una facturación total de más de dos mil millones de euros netos de ventas minoristas hasta 2011 a partir de 2012 hasta 2018 más de mil millones de euros.

Benetton luego de experimentar un crecimiento y una rentabilidad superior a la media a lo largo de los años en un entorno hostil, sin embargo, en los últimos años se evidencia una disminución de ingresos. (United Colors of Benetton, 2011, p. 3) (United Colors of Benetton, 2012, p. 6) (United Colors of Benetton, 2018, p.4)

Los informes financieros de Benetton de 1995 a 2002 muestran un crecimiento y un aumento de los ingresos, excepto en 2002; las ventas totales en 2002 ascendieron a 2,0 mil millones de euros, frente a los 2,1 mil millones en 2001. La razón de esta pérdida fue el programa de equipos deportivos por disposición del negocio; lo cual resultó en una fuerte disminución en la facturación en los sectores deportivos que dañan el rendimiento total del Grupo.

Como se puede apreciar, de los años 2002 – 2004 United Colors of Benetton continuó con el registro de disminución en sus ingresos, a partir del año 2005 hasta el año 2010 registra crecimiento, a excepción del año 2009 como efecto de la crisis financiera del 2008. En efecto, a partir del año 2009 hasta el año 2018, las ganancias de United Colors of Benetton cayeron de 2 049 millones a 1 230 millones de euros. En ese sentido, se puede señalar el porqué en diciembre de 2017, Luciano Benetton anunció su regreso a la dirección de Benetton para retomar el negocio, que había dejado en 2008 con 155 millones de euros en activos, a diferencia del 2016 con 81 millones de pasivo. Como respuesta, Luciano Benetton optó por el cierre de las tiendas en Estados Unidos y América del Sur. Además, propuso volver a la lana y suprimir puestos de trabajo. (United Colors of Benetton, 2017, pp. 84-86)

Cabe destacar que, Toscani abandonó la “casa Benetton” en el año 2000, como consecuencia de su última campaña retrataba a condenados a muerte en Tejas. Fue acusado de haber ido demasiado lejos y de utilizar el sufrimiento ajeno para vender. (Guarderas y Villasmil, 2016, p. 42)

Para el año 2018, que Luciano Benetton retomó la compañía, lo hizo con el apoyo y regreso de Oliviero Toscani. La primera imagen de la etapa de Benetton es una clase de Primaria de un colegio de Milán, multirracial y diversa. (Forbes, 2017, p. 1)

La razón de esta decisión es que, al analizar las ventas e ingresos de United Colors of Benetton en la época de Toscani, fueron los años donde más creció la empresa, que llegó a los 2 018 millones de euros, que registró reducción de ingresos, pero cifras mayores con

diferencia de miles de euros en los años 2008, 2009, 2010 y 2011. (United Colors of Benetton, 2017, p. 87)

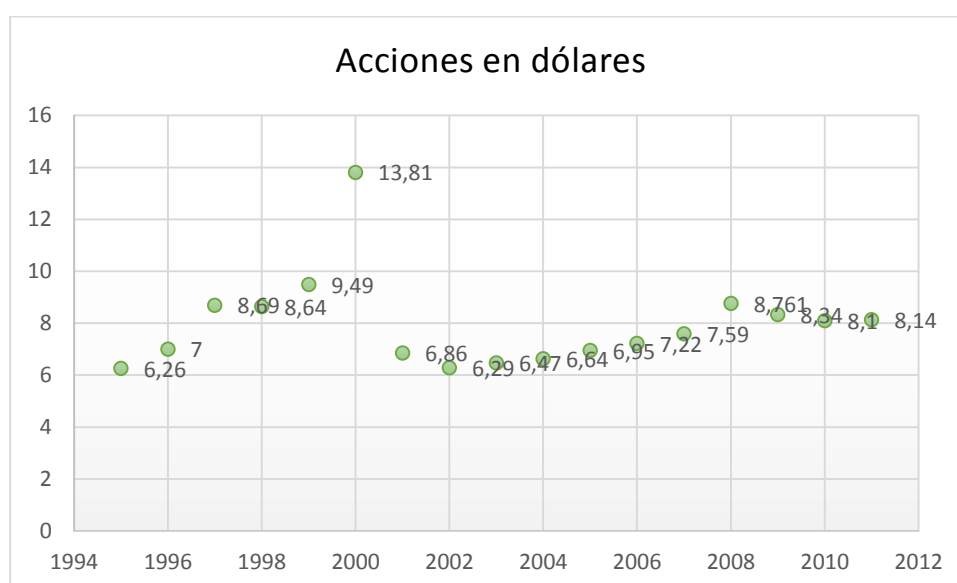
Se puede sustentar la decisión de Benetton de trabajar con Toscani, en que las campañas de comunicación de Benetton jugaron un papel en el establecimiento de su identidad de marca. Por otro lado, enajenaron el mercado objetivo y los minoristas de Benetton. Por ejemplo, en Alemania, el segundo mercado de Benetton, la conciencia de Benetton aumentó en relación con otras marcas de ropa, en parte debido a la controvertida campaña de medios impresos. (United Colors of Benetton, 2005, p. 18)

Así mismo, en 1995, varios de los 600 minoristas alemanes que solían llevar la línea Benetton se unieron en un boicot. Por otro lado, la compañía se asoció con Sears para una línea más asequible de Benetton USA, luego perdió el contrato cuando Benetton planeó lanzar una campaña publicitaria con los condenados a muerte. Por lo tanto, Benetton perdió su lugar en el mercado estadounidense, la compañía se hizo más conocida por su publicidad, que por su ropa. (United Colors of Benetton, 2005, p. 18)

Cuando los 90 llegaron a su fin, la imagen discreta de Gap reemplazó la agresiva publicidad social de Benetton en las campañas de ropa, sin embargo, Benetton se mantiene como el mayor fabricante de ropa de Europa y el mayor consumidor mundial de lana en el sector de la confección.

En concordancia, la cuota de mercado en los Estados Unidos ha disminuido de manera gradual, incluso en la región europea. Por el contrario, la participación de mercado de Benetton en la región asiática ha aumentado, especial en Japón, Corea y China, dado que son los objetivos centrales del Grupo. (United Colors of Benetton, 2005, pp. 19-21)

**Gráfico 2: Valor en dólares de las acciones de 1995-2012**

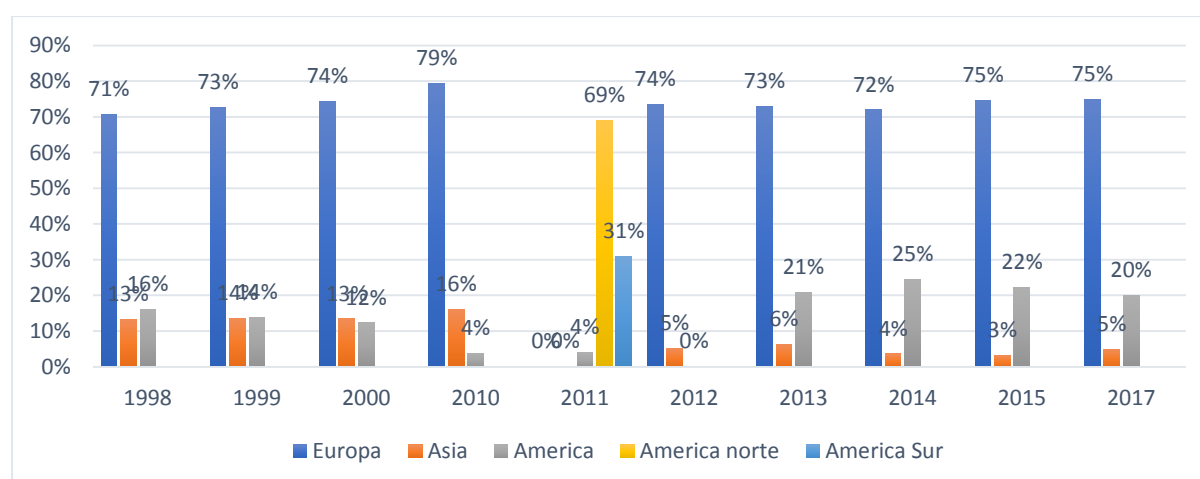


Fuente: Reportes Anuales de United Colors of Benetton de los años 1995 – 2012

Elaborado por: Ana G. Villavicencio

En particular, el año 2000 marcó uno de los ingresos más altos registrados y el valor por acción más alto registrado de Benetton con \$13. 81. El último valor de acción registrado en documentación abierta al público es del año 2012 con un valor de \$8.14.

**Gráfico 3: Representación en porcentaje de los ingresos por área geográfica**



Fuente: Reportes Anuales de United Colors of Benetton de los años 1998 – 2012

Elaborado por: Ana G. Villavicencio

Por área geográfica, los ingresos de Benetton mostraron en Europa (74.3%), América (12.3%) y Resto del mundo (13.4%). Sin embargo, los ingresos de Benetton en 2002 por área

geográfica mostraron una tendencia diferente, en Europa (68.9%), América (9.6%), Asia (8.9%) y otros (12.6%). Al año 2017 los ingresos por área geográfica son de Europa (75%), América (20%) y Asia (5%). (United Colors of Benetton, 2000, pp. 3-4) (United Colors of Benetton, 2002, p. 4)

### **3.3.2 Análisis de la franquicia United Colors of Benetton**

La franquicia United Colors of Benetton cuenta con colecciones de ropa para hombres, mujeres y niños, con su estilo reconocido por su colorido, buen gusto y confort. Cabe destacar que la gama de productos de la marca es amplia, su oferta abarca desde ropa hasta accesorios elegantes de moda como gafas, fragancias o accesorios para el equipaje. (Queralt, 2016, p.7)

United Colors of Benetton mantiene su identidad que le permite ser reconocida por su color, personalidad y calidad de sus prendas a precios moderados. Es necesario recordar que Benetton, con una trayectoria de más de 50 años, se ha caracterizado por la confección de los legendarios jerséis de punto para todo público, que innova y experimenta con técnicas, procesos y materiales. Además, se puede observar la combinación del crecimiento económico de la firma italiana con el compromiso social, el cuidado por el medio ambiente y la ética en los negocios. En este sentido, cabe resaltar que Benetton es conocido por su estrategia de comunicación global. La franquicia United Colors of Benetton apuesta por un único mensaje, un mensaje universal e impactante que sea válido para todos sus consumidores sin diferencia de su ubicación, raza, color de piel o idioma. Para ello, ha utilizado una estrategia que se centraba en el mensaje de cuestiones civiles, sociales y políticas, en la cual los productos no son exhibidos en los anuncios publicitarios. (Forbes, 2017, p.1)

Ahora bien, la expansión de la franquicia de United Colors of Benetton se centró en ocupar posiciones privilegiadas no sólo en ciudades estratégicas, sino también en centros comerciales mediante un programa de inversiones y expansión de que inició en 1992. De



todas maneras, el Grupo Benetton mantiene el control directo y total del proceso logístico de los productos de fabricación propia y de origen. Además, la automatización de los procesos logísticos permite a Benetton completar el ciclo completo de producción desde la orden del cliente hasta su embalaje y entrega. Si se apela a un ejemplo, en España, United Colors of Benetton busca nuevos inversores para instalarse en poblaciones de más de 25.000 habitantes, en locales desde 120 metros cuadrados en primeras líneas y centros comerciales. El valor para invertir puede variar, lo que depende de la superficie del local, si se considera que el coste de inversión se aproxima a los 1.000 euros por metro cuadrado. Para poder asociarse a Benetton no es necesario el pago de cánon de entrada, ni royalties. Por último, la cadena de United Colors of Benetton cuenta con clientela de calidad que al año 2017 alcanzó una facturación de 1.913 millones de euros en sus 5.113 puntos de venta. (Mundo Franquicia Consulting, 2019, p.1)

### **3.3.3 Impacto cultural en los consumidores**

Para iniciar, una publicidad considerada beneficiosa consigue que los consumidores contemplen los productos o servicios como primera opción. La publicidad de Benetton además de promover la marca, esta fija la atención en los receptores (los consumidores). Cabe destacar, que en la publicidad de Benetton no siempre aparece el producto, sin embargo, la organización y destacar las prestaciones del producto. Su publicidad es muy específica tiene el fin de enseñar a la audiencia y que tome conciencia de problemas concretos.

La publicidad de United Colors of Benetton posee contenido identificado como impactante, el mismo que como consecuencia aumenta de la atención, la prestación de la memoria. En ese sentido, Machado (2006, p. 269) señala que los consumidores son más propensos a recordar el contenido de publicidad impactante, que el de publicidad que no logra sorprender. Además, las emociones usadas para impactar, como el humor o el miedo, llevan al consumidor a

seleccionar, organizar y evaluar los estímulos del ambiente externo, que ocasiona un tipo de *shock advertising*.<sup>1</sup>

Como se ha mencionado, en el caso de Benetton esta forma de publicidad es controvertida y explícita, además puede implicar mensajes políticos audaces y provocativos que desafían la comprensión convencional del orden social. Un tipo de *shock advertising* es el miedo, usado para vender un producto. En el negocio de la publicidad, se considera pionero a Benetton, por el uso de anuncios impactantes en sus campañas, lo que ha provocado la indignación pública y las quejas de los consumidores. Por otro lado, varios anuncios de Benetton han sido objeto de muchos elogios a causa de aumentar la conciencia por problemas sociales y por "tomar una posición" contra las violaciones de derechos humanos, libertades civiles y derechos ambientales. (Queralt, 2016, p.76)

La publicidad de United Colors of Benetton con mayor reacción por parte de los consumidores fue la campaña de 1991, en la cual sorprendieron al público con la fotografía de un bebé recién nacido todavía conectado a su cordón umbilical. Oliviero Toscani en entrevista comentó que: “causa escalofríos pensar que la gente se niega a ver cómo nacemos” y que "pretendía ser un himno a la vida”, sin embargo, llegó a ser una de las imágenes más censuradas en la historia de los anuncios de Benetton, en Estados Unidos, donde organizaciones la estimaron de racista, señalaban que la imagen sostenía un fondo colonialista del niño blanco y la nodriza negra. Aunque resulta contradictorio, muestra la realidad de la época de la colonia. (Dahl, 2003, p. 272)

Otra destacada campaña de Benetton es la campaña *Unhate* de 2011, que muestra besos entre políticos de diferentes países. Benetton pretendía representar la paz mundial, para ello tuvo la

---

<sup>1</sup> Tipo de publicidad que de forma deliberada viola las normas de valores sociales.

iniciativa de iniciar con personajes políticos. El elemento que representa el *shock* en esta campaña es que busca sensibilizar a los consumidores con relación al beso que comparten Chávez y Obama, lo que representa a diversos presidentes con diferencias políticas en un acto de amor que representa reconciliación y paz que el mundo busca entre ambos países.

Además, juega con las ideologías de los dos presidentes, Chávez de tendencia comunista-socialista y Obama con tendencia de centroizquierda.

Como conclusión, el análisis de la estrategia de marketing de United Colors of Benetton incluye también su estrategia de negocios, el giro social de Benetton influyó en el marketing social y transcultural que empleó la marca italiana. Resalta el manejo de impactos sociales, ambientales y de derechos humanos por parte de Benetton. Por último, las ventas de United Colors of Benetton en los últimos ocho años marcan una clara tendencia de disminución de ingresos a la compañía, a pesar de llevar tres años con la estrategia de volver a las raíces del negocio y enfocarse en el negocio de la lana.

## **VI. ANÁLISIS**

El cambio de estrategia de marketing de United Colors of Benetton usa campañas publicitarias de carácter social y político, que son distintivas para el consumidor frente a la publicidad tradicional. En las campañas publicitarias de la marca italiana se usa el marketing social, que busca crear conciencia sobre las problemáticas expuestas. Cabe recalcar, que las problemáticas tratadas se alinean con sus valores y misión como marca.

El compromiso social de United Colors of Benetton está activo en las colaboraciones con organizaciones sin fines de lucro en programas y/o proyectos. En varias ocasiones ha colaborado con la Organización de las Naciones Unidas, donde se observa el impacto social de sus campañas de publicidad. Mediante colaboraciones con iniciativas de ACNUR, FAO, UNDPI y ONU Mujeres, United Colors of Benetton reforzó los esfuerzos por la lucha, la discriminación, las adversidades sociales, marginación, violencia y la falta de libertades.

Por otro lado, la Fundación UnHate forma parte de la estrategia de responsabilidad social corporativa y centro de compromiso social del Grupo Benetton, ayuda a combatir la cultura del odio a través de campañas de comunicación global y organizar proyectos concretos que tengan un "impacto real" en la comunidad internacional y en las generaciones más jóvenes, con la participación de instituciones, organizaciones internacionales, ONG y representantes de la sociedad civil.

United Colors of Benetton participa a nivel internacional a través de su colaboración y pensamiento global, donde su visión por el mundo donde supera las diferencias étnicas, culturales y religiosas a favor de la ciudadanía global.

Luciano Benetton y Oliviero Toscani, dos personas que compartían la misma ideología y en 20 años de trayectoria consiguieron cambiar el enfoque publicitario de United Colors of Benetton, que mediante la publicidad crearon una marca reconocida a nivel mundial por su contenido subjetivo.

En el análisis del modelo 6-D que plantea Hofstede y según sus diferentes mercados (América, Europa y Asia), se identifica una cultura con distancia al poder.

En la dimensión de “individualismo”, en el caso de América, en Norteamérica la cultura es individualista, mientras que Sudamérica es considerada una cultura colectivista, pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión del grupo, así mismo como evitar el conflicto para mantener la armonía del grupo.

En la dimensión “masculinidad” América, Europa y Asia son categorizadas una sociedad masculina, orientada al éxito.

En la dimensión “evadir la incertidumbre” en Norteamérica existe aceptación de ideas y voluntad de probar algo nuevo o diferente, además de tener tendencia a ser más tolerantes con ideas u opiniones. Sudamérica por su parte evita la incertidumbre, lo que significa que buscan mecanismos para evitar la ambigüedad. Europa y Asia exhiben preferencia por evitar la incertidumbre, lo que significa que no implica un problema el cambio de planes.

La dimensión “orientación a largo plazo” en Norteamérica presenta una mentalidad fortalecida de ideas sostenidas de lo que es "bueno" y "malo". Sudamérica es una cultura que clasifica como normativa. Europa por su parte es una cultura que considera que la verdad depende de contexto y tiempo, muestra la capacidad de adaptación a condiciones cambiantes. Asia es una cultura más normativa que pragmática. Exhiben un gran respeto por las tradiciones.

El análisis de las dimensiones de Hofstede conecta las campañas publicitarias de carácter social de Benetton, las mismas que no están orientadas a su cultura ni a su nicho de mercado. A pesar de que Norteamérica es considerada como una cultura de tolerancia de ideas y opiniones, Benetton disminuyó su número de tiendas en la región como consecuencia del rechazo a la publicidad de la marca.

Se encuentra al cliente ideal de United Colors of Benetton según la teoría de influencia social de Veblen como la persona que sí doblega a factores externos e internos, por consiguiente, son personas capaces de tomar decisiones y consistentes en su pensamiento y actuar; para minimizar los obstáculos sociales y culturales impuestos en su sociedad inmediata.

El consumidor de United Colors of Benetton identificado mediante un análisis estratégico STP, entre las cuatro regiones el rango de edad es una persona entre los quince a los cuarenta y dos años, mientras que la edad promedio es de treinta y siete años. El porcentaje de la población de lo que abarca el mercado de las cuatro regiones es del 32.07%.

En esta investigación se analizan las campañas transculturales y sociales de United Colors of Benetton, donde se usaron herramientas de publicidad, marketing social y transcultural. Las campañas de Benetton fueron basadas en causas sociales y a su vez en colaboración con iniciativas del mismo enfoque.

Las ventas de United Colors of Benetton reflejan el rechazo a la publicidad agresiva que se manifestó en el mercado americano, donde las ventas obligaron a cerrar tiendas de United Colors of Benetton en 2012.

United Colors of Benetton presenta el ejemplo de una compañía que ha ganado terreno internacional en el ámbito político y social, mediante un modelo que ha priorizado su compromiso social, al comprometer sus ingresos en ventas. En adición, las campañas que ha realizado con diferentes organizaciones no gubernamentales le han ofrecido mayor exposición, reconocimiento y permitir al consumidor asociar a la compañía italiana con la colaboración y organización de proyectos en la comunidad internacional.

## **VII. CONCLUSIONES**

Después de analizar el cambio de estrategia de marketing de United Colors of Benetton con relación a la pérdida de imagen corporativa de la marca, al entender el modelo de negocio, el comportamiento del consumidor y el perfil del consumidor de United Colors of Benetton se pudo determinar que, en efecto, United Colors of Benetton pierde imagen corporativa de marca, sin embargo, a su vez gana espacios políticos en la comunidad internacional por su compromiso social.

A continuación, se presentan las conclusiones:

- El cambio de estrategia de marketing de United Colors of Benetton tiene como fin despertar y crear consciencia con respecto a problemáticas sociales y proponer soluciones concretas.
- Benetton logró posicionarse como una marca reconocida y ser considerada como un colaborador serio para lograr objetivos sociales en la comunidad internacional debido a su alcance político.
- La Fundación Unhate es una herramienta clave de Benetton que confirma los valores de la compañía a través de su trabajo con la comunidad internacional.
- Grupo Benetton actúa de manera concreta para tratar la injusticia social, que asegura el respeto de los derechos humanos y promueve el desarrollo de los individuos y la comunidad global.
- Luciano Benetton y Oliviero Toscani lideraron el cambio de estrategia de marketing de United Colors of Benetton.
- Hofstede demuestra que Benetton sí utilizó marketing transcultural, no consideró las diferencias culturales de su nicho de mercado.
- Veblen con la teoría de la influencia social indica que las características del cliente ideal de United Colors of Benetton es el de un ciudadano global.

- El perfil del consumidor de United Colors of Benetton identificado es aquel hombre o mujer entre los 15 y 40 años que se encuentra presente en 4 regiones, lo que representa un nicho de mercado del 32.07%
- El marketing social aplicado a causas sociales, como es el caso de United Colors of Benetton, implementa programas, o en el caso, campañas ideadas para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales. De esta forma, el marketing social representa un mecanismo que ofrece un marco útil para una planificación social efectiva.
- Las ventas de United Colors of Benetton van de la mano con la estrategia de marketing de la compañía, usó la publicidad en 2012 como herramienta para no perder presencia ni visibilidad en el mercado.



## **VIII. RECOMENDACIONES**

- Realizar un estudio y análisis de las campañas de United Colors of Benetton en colaboración con iniciativas de terceras partes para medir el impacto social y evolución de la problemática social tratada.
- Analizar a United Colors of Benetton como colaborador serio en programas y proyectos sociales.
- Indagar el trabajo de la Fundación UnHate y el centro de investigación de comunicaciones del Grupo Benetton como la interfaz del Grupo con el mundo y la sociedad.
- Recopilar información adicional y complementaria de los programas y proyectos, medir con indicadores el desarrollo del individuo y/o comunidad.
- Contrastar el trabajo de Benetton antes, durante, después y con el regreso de Oliviero Toscani.
- Realizar adaptaciones de las campañas de Benetton por regiones, en caso de que la transculturalidad no hubiese sido una característica de su estrategia de marketing y su impacto en sus ingresos.
- Definir el ciudadano global de Benetton en términos de sus valores y práctica social.
- Definir a detalle mediante estudios especializados qué porcentaje del nicho de mercado de United Colors of Benetton coincide con el perfil del cliente ideal según Veblen.
- Evaluar la estrategia de marketing de Benetton y su incidencia en la aceptabilidad de ideas sociales en las regiones en las cuales tuvieron lugar sus campañas.
- Estudiar y conectar la publicidad de Benetton a su presencia en espacios políticos internacionales.

## LISTA DE REFERENCIAS

### Libros físicos

- Belea, Diana. (2010). *Expressing Diversity in One Voice*. Aarhus School of Business.  
Department of Language and Business Communication.
- Berg, W. (2011). Markets are Transcultural. W. Berg, *Transcultural Areas* (pp. 1-123).  
Alemania: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Demac, M. (2017). *Valor del Cliente por una Vida*. Toronro, Canada: SweetThooth.
- Fischer, L y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. CDM, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Guarderas, A y Villasmil, H. (2016). *La Evolución del Shock Advertising en las piezas  
impresas de United Colors of Benetton*. Caracas, Venezuela: UCAB
- Hackley, C. (2001). *Marketing and Social Construction: Exploring the Rhetorics of Managed  
Consumption*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- KPMG. (2019). *Encuestas de Ventas 2019*. Londres, Inglaterra: KPMG LLP.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Lewis, John. (2007). *La Guerra Fría*. Madrid, España: RBA
- Loudon, D. y Della Vita, A. (1995). *Comportamiento del Consumidor*. CDM, México:  
Editorial Mc Graw Hill.
- Machado, A. (2006). *Reacción de los consumidores de impacto cultural*. Madrid, España:  
Fifi Inc.
- Manzanares, Andrea. (2015). *La provocación se viste de Benetton: Polémica como estrategia  
publicitaria*. Universidad Miguel Hernández de Elche. Alacant, España.
- Michalos, A. (2014). *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. British  
Columbia, Canada: Springer Reference.
- Rivera, C., Arellano, C. y Molero, A. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y  
políticas aplicadas al marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Schein, Edgar. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.

Scott, Biljana. (2004). *Multiculturalism for The Masses: Social Advertising and Public Diplomacy Post-9/11*. Multiculturalism for the Masses. Ginebra, Suiza: DiploFoundation

Toca, C. (2009). *Fundamentos del Márketing: guía para su estudio y comprensión*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

UCB. (2018). *Reporte Anual 2018*. Italia: Grupo Benetton.

Veblen, T. (1963). *Teoría de la clase ociosa, un estudio económico de las instituciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

VV.AA. (2015). *La Magia de la Fotografía*. España: Anaya Multimedia

### **Revistas y Journals**

Alegria, M., Takeuchi, D., Canino, G., Meng, C., Zane, V., Vega, W. (2004). Considering context, place and culture: the National Latino and Asian American Study. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 13 (4), 208-220.

Califano, B. (2015). Los Medios de Comunicación, las Noticias y su Influencia sobre el Sistema Político. *Revista mexicana de Opinión Pública*, 19, 52-64.

Carta de Asia-Economía – CAASIA. (2018). La calidad de vida en

Cruz, A., Seob, Y. y Buchanan-Oliverb, M. (2017). Religion as a field of transcultural practices in multicultural marketplaces. *Journal of Business Research*, 91 (0), 317-325.

Dahl, D. (2003). Does It Pay to Shock? Reactions to Shocking and Nonshocking Advertising Content among University Students. *Journal of Advertising Research*, 43 (3), 268-280.

Giroux, H. (2017). Consuming Social Change: The "United Colors of Benetton". *University of Minnesota Press*, 26, 5-32.

- Giroux, Henry. (1996). Un cambio social arrollador: los Colores Unidos de Benetton. *Placeres inquietantes*. Barcelona: Paidós.
- Greco, F. y Polli, A. (2019). Emotional Text Mining: Customer profiling in brand management. *International Journal of Information Management*, 1-8.
- Gupta, S. (2014). Creating Customer Value. *Harvard Business Publishing*. 8176, 1-24.
- Hernández, S y Sánchez, P. (2012). La influencia de las políticas de responsabilidad social y la pertenencia a redes de cooperación en el capital relacional y estructural de las microempresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (2), 166-176.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management &*
- Korlman, L., Noorderhaven, N., Hofstede, G., Dienes, E. (2003). Cross- cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 76-88.
- Kotler, P. y Zaltman, G. (2001). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35 (3), 3-12.
- las ciudades asiáticas. *Redacción de Carta de Asia-Economía*, 2005, 1-8.
- López Bonilla, J. y López Bonilla, L. (2007). Metateorías de la Personalidad en el Comportamiento del Consumidor. *Estudios sobre Consumo*, 82, 19-33.
- McCort, D. y Malhotra, N. (2008). Culture and Consumer Benhavior. *Journal of International Consumer Marketing*, 6 (2), 91-127.
- McCort, D. y Malhotra, NK. (1993). Culture and consumer behavior: toward an understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing. *Journal of International Consumer Marketing*, 6 (2), 91-127.
- Messner, D. (2013). La transformación del Estado y la política en el proceso de globalización. *Universidad de Duisburg*, 71-92.

- Moreno, Andrade, Ramírez y Quiñones. (2015). El Comportamiento del Consumidor en Internet Bajo el Modelo Psicológico Social de Veblen. *Revista Global de Negocios*, 3 (5), 101-112.
- Newcombe, S. (2013). Magic and Yoga: The Role of Subcultures in Transcultural Exchange. *Transcultural Research – Heidelberg Studies on Asia*, 57-79.
- Organization, 13 (2), 46-74.
- Popovici, S. (2011). What Do We Know About Cross-Cultural Marketing?. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. 4 (53), 57-64.
- Prada, R. (2002). Análisis de la Crítica Social al Marketing. *Estudios Gerenciales*, 18 (84), 12-44.
- Queraltz, A. (2016). Publicidad y Volumen de Ventas: Caso de Benetton. *Universidad de Rioja*, 2, 3-85.
- Rentfrow, P., Mellander, C., Florida, R. (2009). Happy States of America: A state-level analysis of psychological, economic, and social well-being. *Journal of Research in Personality*, 43 (2009), 1073-1082.
- Sekaran, U. (1983). Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*. 14 (2), 61-73.
- UNID. (2013). Análisis del Consumidor. *Universidad Interamericanad para el Desarrollo*, 1-9.
- Xiang, Scott y Tana. (2017). Beyond the differences: Transcultural business research in a flattening world. *Journal of Business Research*, 3 (12), 1-4.

### **Sitios Web**

- Arellano, P. (2019). *Estilo de Vida en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>

Benetton Group. (2019). *Comida para la vida*. El programa mundial de alimentos. Recuperado de <http://www.benettongroup.com/media-press/press-releases-and-statements/food-for-life-the-world-food-programme/>

Brand Finance. (2017). *El informe anual sobre las marcas italianas más valiosas*. Recuperado de [https://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_italy\\_50\\_locked\\_english.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_italy_50_locked_english.pdf)

CIA. (2018). *Libro de Hechos Mundiales 2018*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/download/download-2018/index.html>

Consejo de Europa. (2019). *Estilos y Condiciones de Vida*. Recuperado de <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/lifestyles-and-living-conditions?inheritRedirect=true>

Edizione S.R.L. (2015). *Reporte Anual consolidado mayores empresas italianas*. Recuperado de <https://www.edizione.com/wp-content/uploads/2018/07/bilancio-consolidato-2015-ENG.pdf>

Expatriat. (2019). *El Estilo de Vida Estadounidense*. Recuperado de <https://www.expatriat.com/es/guia/america-del-norte/ee-uu/19132-el-estilo-de-vida-estadounidense.html>

Forbes. (2014). *La Nueva Campaña de Benetton Libera a las Mujeres*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2014/11/25/benettons-new-campaign-unhates-women/#6a54162d4d17>

Forbes. (2017). *United Colors of Benetton*. Recuperado de <https://www.forbes.com/lists/200006/10/K35K.html>

Group Key Data. (2013). *Reporte Anual consolidado de Grupo Benetton*. Recuperado de [https://www.edizione.com/wp-content/uploads/2018/07/edizione\\_consolidato\\_2013\\_ENG.pdf](https://www.edizione.com/wp-content/uploads/2018/07/edizione_consolidato_2013_ENG.pdf)

Grupo Benetton. (1998). *Reporte Anual 1998*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/1998_annual_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/1998\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/1998_annual_report_en.pdf)

Grupo Benetton. (2000). *Reporte Anual 2000*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2000_annual_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/2000\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2000_annual_report_en.pdf)

Grupo Benetton. (2003). *Reporte Anual 2003*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2003_annual_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/2003\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2003_annual_report_en.pdf)

Grupo Benetton. (2005). *Reporte Anual 2005*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2005_annual_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/2005\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2005_annual_report_en.pdf)

Grupo Benetton. (2007). *Reporte Anual 2007*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2007_annual_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/2007\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2007_annual_report_en.pdf)

Grupo Benetton. (2009). *Reporte Anual 2009*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2009_annual_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/2009\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2009_annual_report_en.pdf)

Grupo Benetton. (2010). *Reporte Anual 2010*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2010_annual_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/2010\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/2010_annual_report_en.pdf)

Grupo Benetton. (2011). *Reporte Anual 2011*. Recuperado de  
[http://assets.benettongroup.com/wp-](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/annual_2011_report_en.pdf)

[content/uploads/2015/09/annual\\_2011\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/annual_2011_report_en.pdf)

- Grupo Benetton. (2012). *Declaración de Gestión 2012*. Recuperado de [http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/first\\_quarter\\_2012\\_report\\_en.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2015/09/first_quarter_2012_report_en.pdf)
- Grupo Benetton. (2016). *Reporte Integral 2016*. Recuperado de <http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2017/11/Bilancio-Integrato-30.11.2017-INGL.pdf>
- Grupo Benetton. (2017). *Reporte Integral 2017*. Recuperado de <http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2019/05/Integrated-Report-2017.pdf>
- Grupo Benetton. (2018). *Reporte Integral 2018*. Recuperado de [http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2019/06/Integrated\\_Report\\_2018\\_.pdf](http://assets.benettongroup.com/wp-content/uploads/2019/06/Integrated_Report_2018_.pdf)
- Grupo Benetton. (2019). *Publicidad*. Recuperado de <http://www.benettongroup.com/the-group/communication/advertising/>
- Hofstede Insight. (2019). *Region Comparison*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/region-comparison/>
- IMCO – Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2019). *La Vida en México Vía la OCDE*. Recuperado de <https://imco.org.mx/uncategorized/va-la-vida-mexico-via-ocde/>
- Life Benetton. (2019). *Compromiso Social*. Recuperado de <https://life.benetton.com/es/identidad/compromiso-social/>
- Mundo Franquicia Consulting, S.L. (2019). *Franquicias United Colors of Benetton*. Recuperado de <https://www.mundofranquicia.com/franquicia/confeccion-moda/unisex/united-colors-of-benetton/>



OIT – Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Red Global de la OIT*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/jur/legal-instruments/lang--es/index.htm>

PNUD. (2016). *Apoyo del PNUD para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/poverty-reduction/undp-support-to-the-implementation-of-the-2030-agenda.html>

UCB. (2019). *El Mundo Benetton*. Recuperado de <https://www.benetton.com/>

Unhate Benetton. (2019). *Historia de Unhate*. Recuperado de <https://inside.benetton.com/en/color/green/>

Unhate Benetton. (2019). *Unhate Foundation*. Recuperado de <http://unhate.benetton.com/>

UNHCR. (2014). *Fabrica, de United Colors of Benetton, Desarrolla La Campaña #Ibelong para Apoyar el Objetivo del Acnur de Acabar con la Apatridia para el 2024*. Recuperado de <https://www.unhcr.org/ibelong/es/united-colors-of-benettons-fabrica-develops-ibelong-campaign-in-support-of-unhcrs-aim-to-end-statelessness-by-2024-3/>

United Colors of Benetton. (2019). *Compromiso Social*. Recuperado de <https://life.benetton.com/es/identidad/compromiso-social/>

USA Today. (2019). *Vestimenta de las Culturas Asiáticas*. Recuperado de <https://traveltips.usatoday.com/clothing-asian-culture-21509.html>

The Washington Post. (2011); *Vatican takes legal action over pope-imam, Obama-Chavez kissing Benetton ad*. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/blogs/arts-post/post/obama-kisses-chavez-in-new-benetton-ad/2011/11/16/gIQAB91oRN\\_blog.html](https://www.washingtonpost.com/blogs/arts-post/post/obama-kisses-chavez-in-new-benetton-ad/2011/11/16/gIQAB91oRN_blog.html)

## ANEXOS

### Anexo 1: Campaña “Países Unidos” de 1985



**Fuente:** Archivo de United Colors of Benetton, 2015.

## Anexo 2: Campaña "Culturas Unidas" de 1986



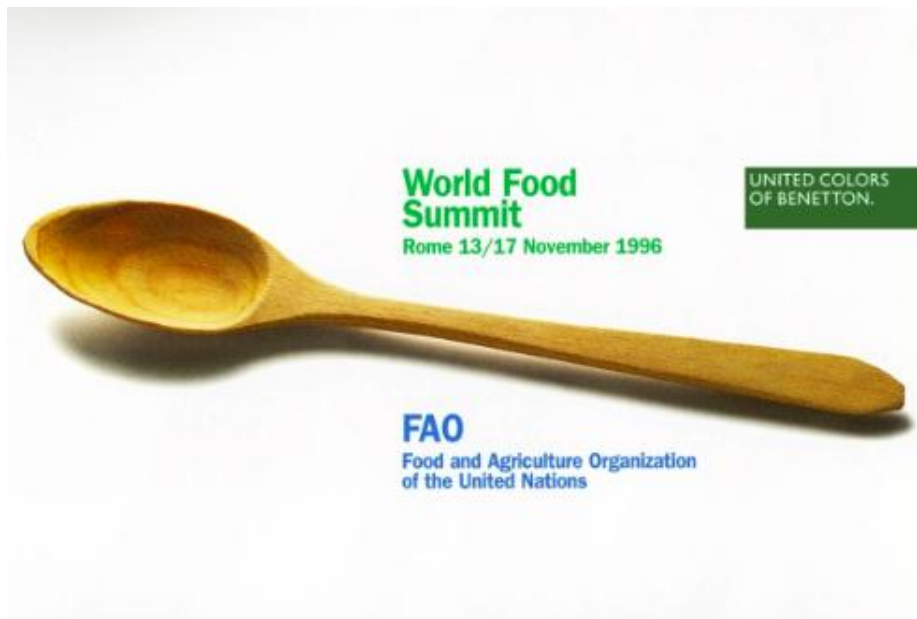
**Fuente:** Archivo de United Colors of Benetton, 2015.

## Anexo 3: Campaña "Países Unidos" de 1987



**Fuente:** Archivo de United Colors of Benetton, 2015.

#### Anexo 4: Campaña "Hambre"



**Fuente:** Archivo de United Colors of Benetton, 2015.

#### Anexo 5: Campaña "IBELONG" junto a ACNUR



**Fuente:** Fabrica, 2019.



**Anexo 6: Campaña "End Violence Against Women Now!" en colaboración con ONU Mujeres en 2015**



**Fuente:** Life Benetton, 2015.

**Anexo 7: Campaña "UnHate" de 2012**



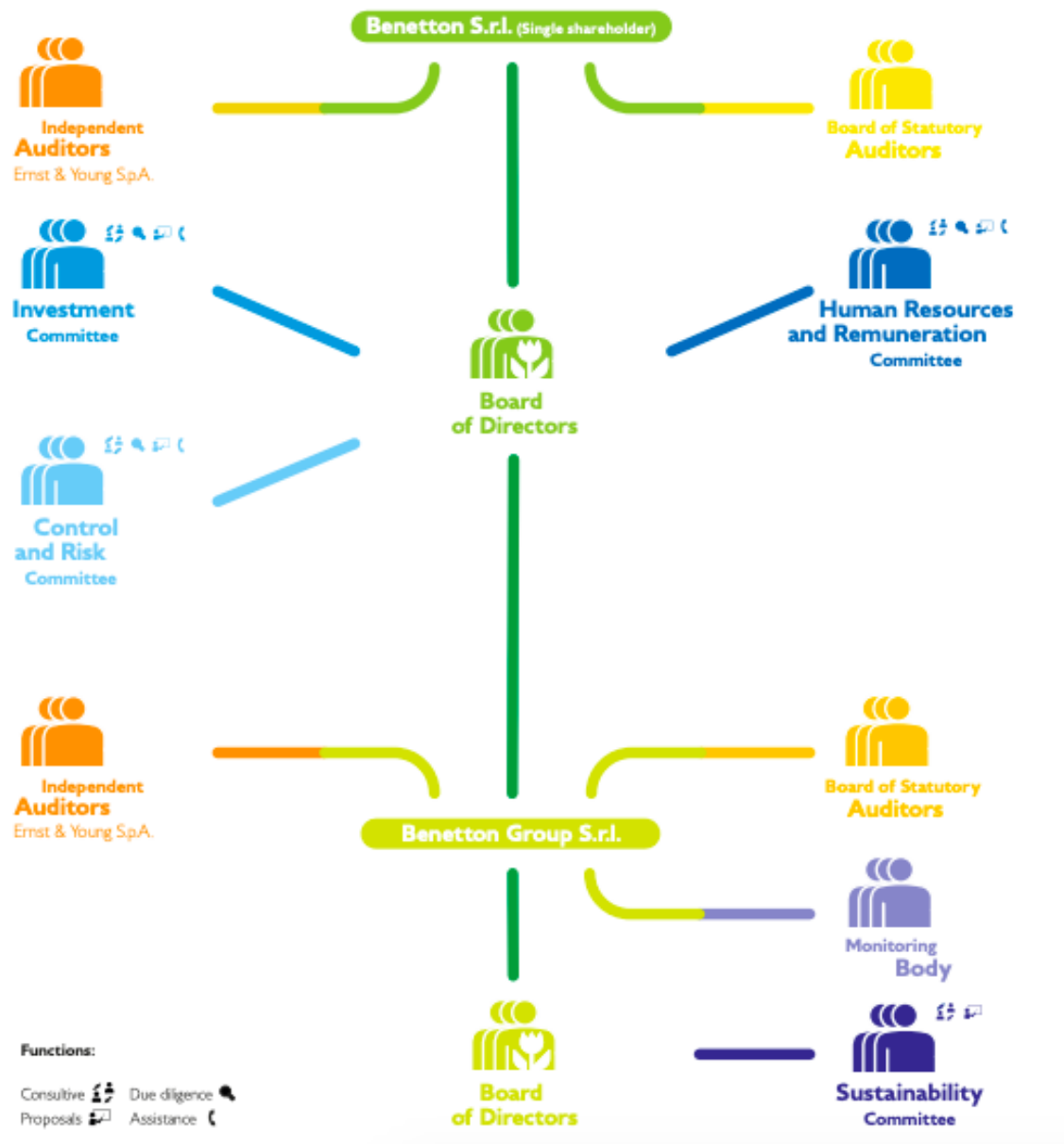
**Fuente:** The Washington Post, 2011.

### Anexo 8: Niveles de la sociedad según Veblen

| Nivel                 |  |
|-----------------------|--|
| Cultura               | Complejo de símbolos y artificios creados por el hombre, que pasan de una generación a otra como determinantes y reguladores del comportamiento. Influye en el individuo que asimila hábitos y hacer creer de manera ciega en sus conceptos.   |
| Subcultura            | Cultura desarrollada, tiende a hacerse más heterogénea. Influenciada por diferentes tipos de religión, diversidad de pensamiento en el mismo sistema, etc.   |
| Clases sociales       | Determinante sociocultural de las percepciones y el comportamiento del individuo, influenciadas por pautas de comportamiento de una clase determinada.   |
| Grupos de referencia  | Grupos al cual desea pertenecer el individuo, al identificarse con ellos.  |
| Grupos de convivencia | Grupos dentro de los cuales se desenvuelven las personas, adoptan o respetan las diferentes opiniones de sus integrantes.  |
| La familia            | Cada miembro de la familia desempeña un papel con un interés en particular, cada uno con diferente papel en la decisión de compra. Tiene un impacto principal y duradero en la formación de las actitudes mentales hacia la religión, la política, el ahorro, la castidad y las relaciones humanas, etc. |
| El individuo          | Los individuos sean sometidas a las mismas influencias; estos demostrarán diferencias positivas o negativas de acuerdo con las experiencias y la estructura mental de cada persona. Esto marca la personalidad de cada uno.  |

**Fuente:** Moreno et al, 2015, pp. 105-106.

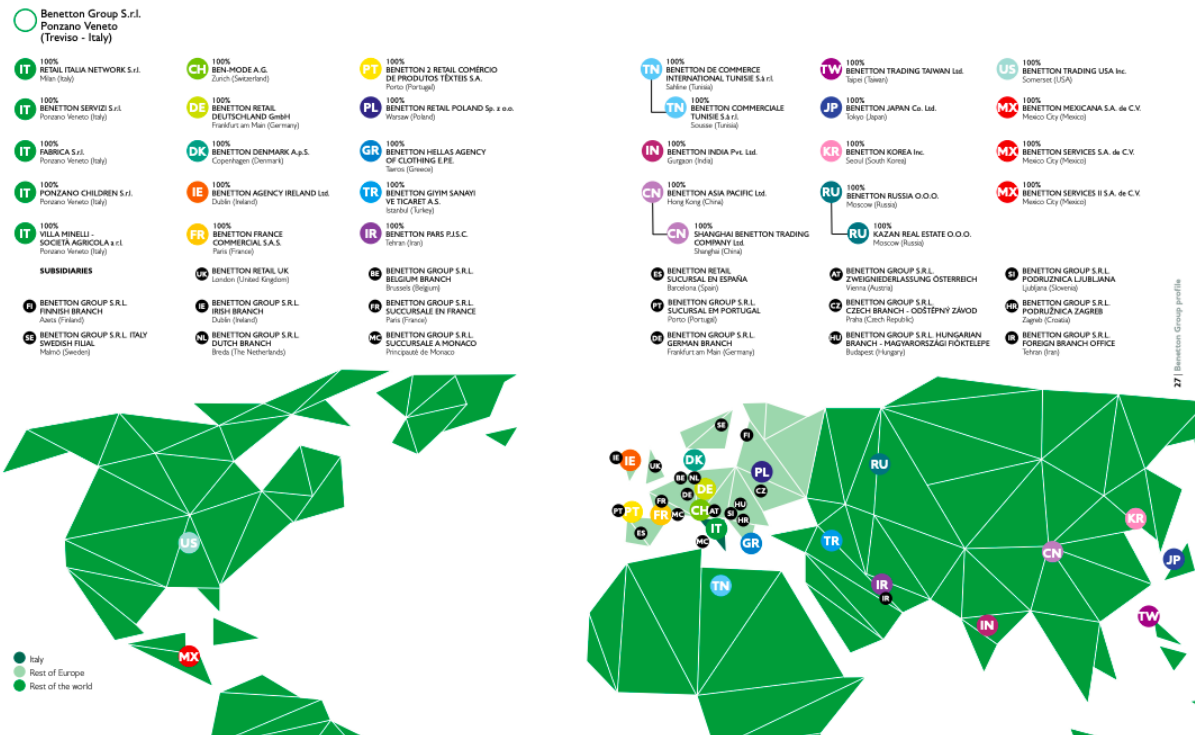
## Anexo 9: Organización del Grupo Benetton



**Fuente:** United Colors of Benetton, 2018.

## Anexo 10: Distribución de los mercados de United Colors of Benetton

### Benetton Group companies in the world



Fuente: United Colors of Benetton, 2018.

## Anexo 11: Distribución y Logística de United Colors of Benetton

| SUPPLIER | INBOUND LOGISTIC           | PICK AND PACK  | OUTBOUND LOGISTIC        | STORE | REVERSE LOGISTIC                     | OUTLET    |
|----------|----------------------------|--|--------------------------|-------|--------------------------------------|-----------|
|          | FROM SUPPLIER TO WAREHOUSE | PICK AND PACK OF FINISHED GARMENT                    | FROM WAREHOUSE TO STORES |       | FROM STORES TO THE RETURNS WAREHOUSE | WHOLESALE |
|          | HEADQUARTERS CASTRETTE     |  | HEADQUARTERS CASTRETTE   |       |                                      |           |
|          | 50% BY TRUCK               | (CASTRETTE LOGISTICS CENTRE 500.00 GARMENTS PER DAY) | 89% BY TRUCK             |       |                                      |           |
|          | 40% BY SEA                 |  | 7% BY SEA                |       |                                      |           |
|          | 10% BY PLANE               |  | 4% BY PLANE              |       |                                      |           |
|          | INDIA                      |  | INDIA                    |       |                                      |           |
|          | 92% BY TRUCK               |  | 92% BY TRUCK             |       |                                      |           |
|          | 6% BY SEA                  |  | 6% BY SEA                |       |                                      |           |
|          | 2% BY PLANE                |  | 2% BY PLANE              |       |                                      |           |
|          | % calculated on volumes    |  | % calculated on volumes  |       |                                      |           |

<sup>(1)</sup> M.T.S. (Make-to-stock), a strategy whereby products (for inventory) are manufactured on the basis of sales forecasts.

Fuente: United Colors of Benetton, 2018.



## Anexo 12: Red de ventas del año 2018

### Stores: Direct channel (DOS)



Total 1,065

### Stores: Indirect channel (FOS + IOS)



Total 4,224

### Sales (millions of euro)



Total 1,376

**Fuente:** United Colors of Benetton, 2018.